تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۱۱/۲۸ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۹/۰۲

آسیب‌شناسی پیاده‌سازی و کاربست نتایج تحقیقات مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت

محمود جعفرپور[۱] - نسرین رضایی[۲] - سودابه سوری[۳]

چکیده

آسیب‌شناسی سازمانی، فرایندی نظام‌مند از جمع‌آوری داده‌ها به منظور تعامل اثربخش در راستای حل مشکلات، چالش‌ها، فشارها و محدودیت‌های سازمانی می‌باشد. بر این اساس هدف پژوهش حاضر، آسیب‌شناسی پیاده‌سازی و کاربست نتایج تحقیقات مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت بوده است. روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش از نظر هدف، توصیفی؛ از نظر نتیجه، کاربردی؛ از نظر نوع داده، کمّی و به لحاظ زمان گردآوری داده‌ها، مقطعی بوده که از ابزار پرسشنامه نیز جهت گردآوری داده‌ها بهره برده شد. جامعهٔ آماری این پژوهش نیز متشکل از دو گروه (۱) اساتید و صاحب‌نظران حوزهٔ مدیریت منابع انسانی در دانشگاه‌های معتبر کشور و (۲) مدیران و کارشناسان ارشد منابع انسانی در سازمان‌ها و شرکت‌های حوزهٔ صنعت نفت در سطح شهر تهران مشتمل بر ۳۳۵ نفر بوده است که حجم نمونه مورد مطالعه، ۱۸۰ نفر تعیین شد. نتایج پژوهش نشان داد که در سطح اطمینان ۹۹ درصد، ۳۷ شاخص بر عدم پیاده‌سازی و کاربست نتایج تحقیقات مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت تاثیرگذار می‌باشند که از این بین، سه شاخص «ضعف فرهنگ مطالعه در کاربران»، «عدم بکارگیری ناظران (مشاوران) علمی و عملی مناسب» و «عدم ثبات در تصمیم‌گیری‌های کلان سازمانی»، مهمترین شاخصهای مورد اشاره پاسخگویان بوده است. همچنین شاخصهای شناسایی شده در سه گروه آسیب‌های ساختاری، رفتاری (محتوایی) و محیطی طبقه‌بندی شدند.

واژگان کلیدی:آسیب‌شناسی سازمانی، مدیریت منابع انسانی، کاربست، آسیب‌های ساختاری، آسیب‌های رفتاری، آسیب‌های زمینه‌ای.

---

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی و مدرس دانشگاه. نویسنده مسئول:
(Mahmoudjafarpoor@yahoo.com)
۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی.
۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

مقدمه

با پیشرفت و توسعه حوزه‌های مختلف علوم انسانی و اجتماعی طی قرن نوزدهم و بیستم، روندی شکل گرفت که طی آن استفاده وسیعی از اصطلاحات، مفاهیم و واژگان علوم طبیعی در علوم انسانی و اجتماعی به عمل آمد؛ به گونه‌ای که مکرراً شاهد کاربرد این گونه واژگان در شاخه‌های مختلف علوم انسانی و اجتماعی بوده‌ایم. از جمله این واژگان و اصطلاحات می‌توان به «آسیب‌شناسی[1]» اشاره کرد (برزگر،۱۳۷۹:۲). آسیب-شناسی اصطلاحی است که برای نخستین بار در گسترهٔ علوم پزشکی مطرح شد و سپس به سایر علوم نظری، علوم سیاسی و جامعه‌شناسی تسری یافت و هم اکنون نیز در حوزهٔ علوم اداری و مدیریتی مطرح شده است (علوی،۱۳۸۴:۸۳). در علوم انسانی و به طور مشخص در موضوعات سازمانی نیز چنین موضوعی صادق است و زمانی از آسیب‌شناسی استفاده می‌شود که در مقایسه با استانداردهای یک موضوع اجتماعی، سازمان در موقعیت نامناسب قرار داشته باشد. لذا شناسایی علل این مهم و تلاش جهت رفع آنها از اهمیت مضاعفی برخوردار خواهد شد. بنابراین در چنین زمانی است که بحث آسیب‌شناسی مطرح می‌شود چرا که همانند مباحث رایج در علوم پزشکی، به دلیل آنکه این اعضا در یک مجموعه و به صورت سیستم به یکدیگر پیوسته هستند، عدم کارایی و نیز کارکرد نامناسب هر یک از اعضا برکارکرد سایر اعضا، تاثیر منفی می‌گذارد و در نتیجه روند کارکرد آنها دچار اختلال می‌شود. امروزه آسیب‌شناسی با توجه به رشد جوامع بشری در فناوری وتحول و دگرگونی در تمایلات و حوزه‌های طرح آن، فرایندی بسیار پیچیده‌تر ازگذشته دارد. اگرچه مفهوم کلی آسیب‌شناسی در حوزه‌های مختلف همسان و تا حدودی مترادف است، اما در عین حال آسیب‌شناسی به موقعیتی اطلاق می‌شود که مستعد خسارت، تخریب یا شکست باشد. بنابراین در مفهوم آسیب‌شناسی باید در پی آن بود که کدام عوامل، سلامت دانش یا موضوع مورد بررسی را با آسیب، تهدید، خسارت، تخریب و در نهایت شکست مواجه می‌سازند (اعظمی،۱۳۸۹:۲۹).

از سوی دیگر یکی از موضوعاتی که در چند سال اخیر همگام با توسعهٔ فضاهای دانشگاهی و تحقیقاتی کشور به عنوان دغدغهٔ مدیران در سازمانها مطرح شده است، ناکارآمدی تحقیقات و پژوهشهای انجام شدهٔ سازمانی در مرحلهٔ اجرا و پیاده‌سازی است. با توجه به این مهم، مقاله حاضر بر آن است تا با مرور و بررسی ادبیات آسیب‌شناسی

1. Pathology

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

سازمانی، ضمن شناخت و تبیین شاخصهای آن و طراحی مدلی جامع برای آن، به شناسایی آسیبهای کاربست و پیاده‌سازی نتایج تحقیقات مدیریتی در سازمانها با تاکید بر تحقیقات مدیریت منابع انسانی بپردازد.

معنا و مفهوم آسیب‌شناسی

«آسیب» در لغت به معنای آزار، گزند، درد و صدمه آمده است (عمید،۳۱:۱۳۷۹). اما آسیب‌شناسی همان طور که پیش‌تر نیز اشاره شد، شاخه‌ای از علم پزشکی است که به منشاء، ماهیت، علت و سیر بیماریها بویژه در مقیاس میکروسکوپی می‌پردازد. آسیب-شناسی در علم پزشکی با بکار بردن اصطلاح «پاتولوژی» به معنی شناخت آسیب بکار گرفته می‌شود و از علم پزشکی به دیگر علوم و بخصوص علوم انسانی و اجتماعی منتقل شده است (انوری، بی‌تا:۱۰۹). واژه «پاتو» یا «آسیب» نیز به معنی انحراف از وضعیت سالم است؛ بنابراین پاتولوژی در پزشکی، مطالعه و بررسی ماهیت اصلی بیماریها می-باشد و چون هرنوع مرضی تغییراتی در ساختار و کارکرد بافتهای دیگر آن مرض بوجود می‌آورد، پاتولوژی با تشخیص ماهیت اصلی امراض، سعی می‌کند تا شرایط پیشگیری و درمان آن بیماری را فراهم نماید (میرزایی اهرنجانی،۶۱:۱۳۸۱). این علم که به طور گسترده در علوم زیستی کاربرد دارد، در علوم انسانی نیز دارای جایگاه است. به طوری که پاتولوژی یا آسیب‌شناسی سازمان، تحت همین عنوان توجه محققان علوم انسانی را به خود معطوف کرده است. از این رو تمام مطالعاتی که در جهت آشکارسازی عیوب و عوامل آسیب‌زای سیستمی خاص قدم برمی‌دارند، در حیطه علم آسیب شناسی قرار دارند (پیدایی وهمکاران،۲:۱۳۸۸).

آسیب شناسی سازمانی[1]

استفاده از واژۀ آسیب‌شناسی در مدیریت جامعه، بر این پیش فرض استوار است که جامعه، ساختاری زیستی دارد و می‌توان در آن عناصر بیماری‌زا را شناخت و بافتهای آسیب دیده و آسیب‌پذیر را بازشناسی کرد (ترنس،۴۶:۱۳۷۷). آسیب‌شناسی سازمانی مفهومی است که در سدۀ نوزدهم از علوم زیستی گرفته شده و دانشی برای بررسی و ریشه‌یابی بی‌نظمی‌های سازمانی محسوب می‌شود. وقتی ازآسیب‌شناسی سازمانی سخن

1. Diagnosing Organizations

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

به میان است، سازمان به بدن انسان تشبیه می‌شود. این یک استعاره است و در توضیح آن گفته می‌شود همانطور که امکان دارد اجزای مختلف بدن انسان دچار بیماری و آسیب شود، بخش‌های مختلف سازمان نیز ممکن است دچار آسیب شود (کاظمی و همکاران،۱۱۸:۱۳۸۸). آسیب‌شناسی سازمانی، فرایندی نظام‌مند از جمع‌آوری داده‌ها به منظور تعامل اثربخش و سودمند در راستای حل مشکلات، چالشها، فشارها و محدودیتهای محیطی در سازمان است (مانزینی،۸:۱۳۸۵). لذا آسیب‌شناسی سازمانی فرایند استفاده از مفاهیم و روشهای علوم رفتاری به منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمانها ویافتن راه‌هایی برای افزایش اثربخشی آنها می‌باشد (Harrison,1998:1). فرایند مدیریت، متضمن هماهنگ ساختن منابع انسانی و مادی به منظور دستیابی به هدفهای معین است. از آنجا که تقریباً هر سازمان نوعی تقسیم کار دارد، لذا مدیر در سازمان با موقعیتهایی مواجه است که در آنها، افراد مختلف به انجام اعمال متفاوت می‌پردازند. این افراد در مواقع مختلف برای انجام وظایف خود، به منابع مادی و اطلاعات متفاوت نیازمندند. بنابراین مسئولیت مدیر این است که کلیه فعالیتها را چنان هماهنگ، منظم و یکپارچه سازد که ضمن داشتن کارایی مناسب، اثربخشی لازم حاصل شود (ترنس،۴۶:۱۳۷۷). به صورت کلی، آسیب‌شناسی با مشاهده عوارض آسیب مانند افزایش نارضایتی مشتریان، انجام کند کارها، افزایش میزان غیبت کارکنان و ...آغاز و در آن، علتها جستجو می‌شود. در آسیب‌شناسی این سوال طرح می‌شود که چه تغییراتی برای ساماندهی امور ضروری است. لذا مطالعاتی که با موضوع آسیب-شناسی در سازمان صورت می‌پذیرد به دنبال کم نمودن فاصله بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب می‌باشد (سیجانی،۲۱:۱۳۸۷). بر این اساس آسیب‌شناسی نیازمند نگرشی سیستماتیک و منظم به کل فرایند است؛ چرا که هدف آن، تشخیص ماهیت و نوع مساله‌ای است که بروز نموده و نیاز به حل دارد (ممی‌زاده،۱۲۹:۱۳۷۵). همچنین آسیب‌شناسی سازمانی، دومین مرحله از مراحل چهار گانهٔ توسعه و تحول سازمانی می-باشد. (۱) ورود، (۲) آسیب‌شناسی، (۳) برنامه‌ریزی و اجرای تغییر و (۴) ارزیابی و نهادینه‌سازی تغییر، مراحل چهارگانهٔ توسعه و تحول سازمانی هستند (کامینگز و همکاران،۳۶:۱۳۸۵) و همانگونه که مشاهده می‌شود در این فرایند، مرحله آسیب-شناسی، مقدمه‌ای برای دستیابی به تحول و توسعهٔ سازمانی محسوب می‌شود. آسیب-شناسان سازمانی از رویه‌های خاصی به منظور جمع‌آوری اطلاعات حیاتی دربارهٔ سازمان استفاده می‌کنند تا اطلاعات را تحلیل و راه‌حلهای سازمانی مناسب را طراحی کنند

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

(Tichy et al, 1977:12). لذا حوزۀ آسیب شناسی می‌تواند محدود و سیستماتیک و یا گسترده و سیستماتیک باشد. یک آسیب‌شناسی محدود و سیستماتیک دربرگیرندۀ نظارت بسیار سریع بر سازمان و تمرکز بر نقاط مساله‌ساز است (Tichy et al, 1983:7). مشکل این نوع آسیب‌شناسی این است که مساله اغلب مجدداً به وقوع می‌پیوندد. از این رو آزمون کل سیستم به صورت سیستماتیک، هنگامی که آسیب‌شناسی سازمانی بکار گرفته می‌شود حائز اهمیت است (French et al,1995:9). همچنین آسیب‌شناسی سازمانی معمولاً بررسی دو حوزۀ وسیع را ایجاب می‌کند. حوزۀ اول، تشخیص عوامل تشکیل دهندۀ سازمان از جمله بخشها و ادارات، محصولات و روابط بین عوامل و تاثیر متقابل آنها بر هم را شامل می‌شود. حوزۀ دوم شامل آسیب‌شناسی بر اساس فرایندهای سازمانی که شامل شبکه‌های ارتباطی، حل گروهی مساله، تصمیم‌گیری، سبکهای رهبری و اعمال قدرت، روشهای برنامه‌ریزی وتعیین هدف، مدیریت تعارض و رقابت است را شامل می‌شود (فرهنگی،۱۶:۱۳۷۹). به‌طور معمول علل آسیب‌زا از خارج به داخل سیستم موجودات زنده وارد و در نظم ساختار درونی و یا کارکردن فرایندهای داخلی آنها بی نظمی و اختلال ایجاد می‌نماید. بدین معنا که اساساً عوامل آسیب‌زا، بیرونی هستند. پس در گامهای اولیۀ جستجو در آسیب‌شناسی، باید به سراغ خرده-سیستمهایی رفت که کانون آسیب‌زا بوده و سرمنشا آسیبهای اصلی هستند. بهترین مکان برای تشخیص آسیبها در داخل سازمان، بخشهایی از سازمان است که آسیبها ظاهر و نمودار شده است. آسیبها عموماً از نوع مسائل و معضلات خودرویی هستند که در اثر عدم صلاحیتها، روابط غلط در سازمان و موضوعات مشابه، ایجاد و روحیات سازمان را در معرض آسیب قرار می‌دهند (میرزایی اهرنجانی،۶۳:۱۳۸۱). لذا اگر به موقع کشف و با آنها برخورد مناسب صورت نگیرد، بخشها و عملکردهای دیگر سازمان را نیز مختل نموده وتداوم و بقای سازمان را به طور جدی در معرض خطر قرار می‌دهند (بهادری جهرمی،۱۳:۱۳۸۸). آسیبهای سازمانی از نظر زمان پیدایش خـود یعنی زمان عارض شدن آسیب، سه مرحلۀ ابتدایی، بحرانی و خطرناک را تشکیل می‌دهند:

۱. آسیبهای ابتدایی (مقدماتی): بیشتر این نوع آسیبها، قابل شناخت و پیشگیری هستند. تنهاخطرمهمی که این نوع آسیبها دارند، آنست که اگر درست تحلیل و شناخته نشده و با آنها به درستی برخورد نشود، به آسیبهای بحرانی تبدیل می‌شوند. اکثر این نوع آسیبها قابل شناخت و پیگیری می‌باشند (میرزایی اهرنجانی،۶۳:۱۳۸۱).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

۲. آسیبهای بحرانی: آسیبهایی هستند که از عدم برخورد با آسیبهای ابتدایی در سازمان ایجاد می‌شوند. این نوع آسیبها در شاخه‌های "ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای" مشهود بوده و می‌توان به روش علمی آنها را بیان نمود.
۳. آسیبهای خطرناک (مرگ‌آور): این نوع آسیبها، خطرناک‌ترین نوع آسیبهای سازمانی هستند که اگر به درستی تحلیل و شناخته نشوند، باعث نابودی سازمان می‌شوند؛ مانندآسیبهای مربوط به تصمیم‌گیری استراتژیک در سازمان. در این نوع آسیب، نه تنها هدف رشد و توسعه متوقف و مختل می‌شود، بلکه حیات و بقای سازمان نیز به مخاطره جدی می‌افتد (میرزایی اهرنجانی،۱۳۸۱:۷۱).

این سه نوع آسیب سازمانی به هم متصل بوده و در صورت عدم شناخت درست و برخورد مناسب با آنها، یکی به دیگری تبدیل می‌شود. در جدول ۱، انواع آسیبهای سازمانی و مشخصات هر یک از آنها ارائه شده است (توکلی‌دارستانی و همکاران،۱۳۸۷:۹۸).

جدول ۱- انواع آسیبهای سازمانی؛ شاخصها و ویژگیهای هر یک

شاخصها	آسیبهای مقدماتی	آسیبهای بحرانی	آسیبهای خطرناک
آثار و تبعات	کوتاه‌مدت	میان مدت	دراز مدت
نوع صدمه	صدمه به اهداف بقا و رشد سازمان	صدمه به اهداف بقا و رشد سازمان	صدمه به اهداف بقا و رشد سازمان
دامنهٔ شمول آسیب	محدود	در محدودهٔ مشخص	وسیع ، گسترده و نامحدود
شیوه تشخیص	تشخیص ساده علایم	تشخیص نه چندان ساده و نه چندان مشکل	تشخیص دشوار علایم
اختلال در ساختار	سطحی و کم	به میزان قابل توجه	عمیق و زیاد
اختلال در کارکردها	افت کمی و کیفی کم	افت کمی وکیفی قابل توجه	افت کمی وکیفی زیاد
شیوع به زمینه	عدم سرایت به زمینه	سرایت به زمینه در حدود کم	سرایت به زمینه
اولویت	سوم	دوم	اول
شیوه برخورد	سطحی و توجیهی	علمی و توام با پژوهش، تجزیه و تحلیل و شناخت آسیب	انقلابی، سریع و قاطع

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

الگوهای آسیب‌شناسی سازمانی

چارچوبهای فکری که دست اندرکاران تحول سازمانی برای ارزیابی سازمان به کار می‌برند، الگوهای آسیب‌شناسی نامیده می‌شوند. از این رو الگوهای آسیب‌شناسی در برنامهٔ تحول سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کند (فرهنگی،۲۱:۱۳۷۹). در واقع الگوهای موجود در آسیب‌شناسی سازمانی مشخص کنندهٔ ابعادی هستند که یک آسیب‌شناس باید در فرایند آسیب‌شناسی خود آنها را مورد توجه قرار دهد (زالی وهمکاران،۱۲۷:۱۳۸۵). با شناخت الگوهای آسیب‌شناسی می‌توان نسبت به فرهنگ-سازی و نهادینه کردن یکی از آنها با توجه به مقتضیات سازمانی اقدام نمود؛ به طوری که با مشاهدهٔ هرگونه مشکل در سازمان با نگاهی سیستمی ونظام‌مند، می‌توان به بررسی تعاملات میان مولفه‌های مختلف سازمانی پرداخت و ریشه‌های مشکل را شناخت. به این ترتیب با اقدام اصولی وپیشگیرانه، می‌توان عواقب زیانبار آسیبها را به حداقل رساند (توکلی‌دارستانی و همکاران،۹۹:۱۳۸۷). از این‌رو، پژوهشگران و صاحبنظران، الگوهایی برای آسیب‌شناسی سازمانی معرفی نموده‌اند. در این الگوها، آسیب‌شناسی سازمانی از زوایای مختلف مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته است که از آن جمله می‌توان به مدل توسعه منابع انسانی، الگوی آسیب‌شناسی هریسون، مدل وایزبرد، مدل مولکلی آسیب شناسی سازمانی، مدل 7S مک‌کینزی و مدل تحلیل سه-شاخگی اشاره نمود (نوری،۲۷:۱۳۸۸). در ادامه هر یک از این مدلها به اختصار مورد مطالعه قرار می‌گیرد؛

۱. مدل توسعه منابع انسانی[1]: مدل توسعه منابع انسانی شامل برنامه‌ها و فعالیتهایی است که برای بهبود عملکرد کارکنان با هدف حل مشکلات فعلی عملکرد و جلوگیری از مشکلات و چالشهای آتی عملکرد طراحی شده است. سازه‌های مورد بررسی در این الگو شامل انتصاب موقت، تجارب مختلف شغلی، مراکزارزیابی، آموزش، غنی‌سازی شغل، سرپرستی اثربخش، توسعهٔ شغلی، مشاوره و مربیگری می‌باشد (جزنی،۱۳۸۲).

۲. الگوی آسیب‌شناسی هریسون[2]: دومین الگو که در آسیب‌شناسی سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد، الگوی آسیب‌شناسی هریسون است. این الگو با رویکردی

1. Human Resource Development
2. Harrison, 1998

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

سیستماتیک در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی به منظور بهبود وضعیت و حل مشکلات عملکردی ارائه شده و در سازمانها مورد استفاده قرار می‌گیرد (Harrison,1998:58).

۳. مدل وایزبرد[1]: وایزبرد (۱۹۷۶) شش حوزه از حیات سازمانی از جمله از اهداف، ساختارها، رهبری، پاداشها، ارتباطات و مکانیزمهای هماهنگی را برای آسیب-شناسی مهم می‌داند. این مدل یک نگرش سیستماتیک برای شناخت دقیق‌تر سازمان و مداخلهٔ مناسب برای حل مشکلات و مسایل سازمانی ارایه می‌دهد (Weisbord ,1985:9). در این مدل، ضمن تعریف سوالاتی برای هر بعد، بر متغیرهای داخلی سازمان تمرکز می‌شود. همچنین این مدل به دنبال آن است که میان اینکه "سازمان چگونه است" و "سازمان چگونه باید باشد"، سازگاری ایجاد کند (Salvatore ,2005:9).

۴. مدل مولکولی آسیب شناسی سازمانی: مدل مولکولی یکی از مدلهای آسیب-شناسی سازمانی است که در سازمانهای نوآور مورد استفاده قرار می‌گیرد. اولین گام در این مدل، شناسایی عناصر کلیدی سازمان نوآور شامل ماموریتها[2]، ارزشها[3] و فرهنگ[4] است (Cook,2003:8). گام بعدی در این مدل، شناسایی مواردی است که نقش بحرانی در سازمان ایفا می‌کنند و به طور قابل توجهی سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهند که این عناصر شامل سیستمها، ساختار، استراتژی، محیط و شیوه مدیریت می‌باشند (Cook, 2003:8).

۵. مدل 7Sمک‌کینزی: چارچوب 7S مک‌کینزی، یک مدل ساده و قابل فهم است. هفت متغیری که در این مدل تحت عنوان اهرمها نامیده می‌شوند و با S آغاز می‌شوند عبارتند از استراتژی، سیستم، کارکنان، مهارت، سبک مدیریت، ساختار و فرهنگ سازمانی. بالا بودن سطح کارایی هر یک از متغیرهای هفت گانه است که سازمان را از آسیب دور می‌سازد (Pascale et al, 1981; Peters et al, 1982). لذا تمرکز بر عناصر ذکر شده و ارزیابی به‌موقع آنها می‌تواند در شناسایی آسیبهای سازمانی و یا رفع آنها موثر باشد.

1. Weisbord,1976
2. Mission
3. Values
4. Culture

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

۶. مدل تحلیل سه‌شاخگی: در طبقه‌بندی انواع مدلها، مدل سه شاخگی را می‌توان از نوع مدلهای منطقی به حساب آورد که بسیاری از مفاهیم، رویدادها و پدیده‌ها را می‌توان در قالب آن ارایه نمود. علت نامگذاری این مدل به سه شاخگی آن است که ارتباط بین عوامل ساختاری[1]، رفتاری[2] و زمینه‌ای[3] به‌گونه‌ای است که هیچ پدیده یا رویداد سازمانی نمی‌تواند خارج از تعامل این سه‌شاخه صورت گیرد. به عبارت دیگر، رابطهٔ بین این سه شاخه، یک رابطهٔ تنگاتنگ بوده و در عمل تفکیک ناپذیرند. در واقع نوع روابط موجود بین این سه شاخه از نوع لازم و ملزوم بوده و به مثابهٔ سه شاخهٔ روییده از تنهٔ واحد حیات سازمان می‌باشند (میرزایی‌اهرنجانی،۳۱۷:۱۳۷۷). در ادامه مفهوم هر یک از سه شاخه مورد بحث قرار می‌گیرد؛

- آسیبهای ساختاری: این شاخه دربرگیرندهٔ مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان که بدنه آن را می‌سازند مانند ساختار سازمانی، قوانین و مقررات، همه عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان که با نظم، قاعده و ترتیب خاصی به هم پیوسته و چارچوب و قالب فیزیکی و مادی سازمان را تشکیل می‌دهند، می‌باشد. لذا آسیبهای ساختاری عواملی هستند که ساختارها را در معرض بحران قرار می‌دهند.
- آسیبهای رفتاری: در شناخت آسیبهای رفتاری، کانون توجه به کارکردها و عملکردهاست و باید آن دسته از عواملی بررسی شوند که کارکردهای سازمانی را مختل و یا عملکرد انسانها را از حالت طبیعی منحرف کرده و به اثربخشی آنها صدمه می‌زنند و سازمان را از رشد و حرکت در مسیر صحیح باز می‌دارند.
- آسیبهای زمینه‌ای (محیطی): در اهمیت شاخهٔ سوم یعنی آسیبهای زمینه‌ای و محیطی همین بس که وجود و پیدا شدن دو شاخه دیگر، وابسته به شاخهٔ محیطی است. مفهوم زمینه‌ای که در تئوری سیستمی معادل و مترادف مفهوم محیط است، به قدری مهم است که از سطح مفهوم به سطح تئوری ارتقا یافته و امروزه محققین و تئوری پردازان

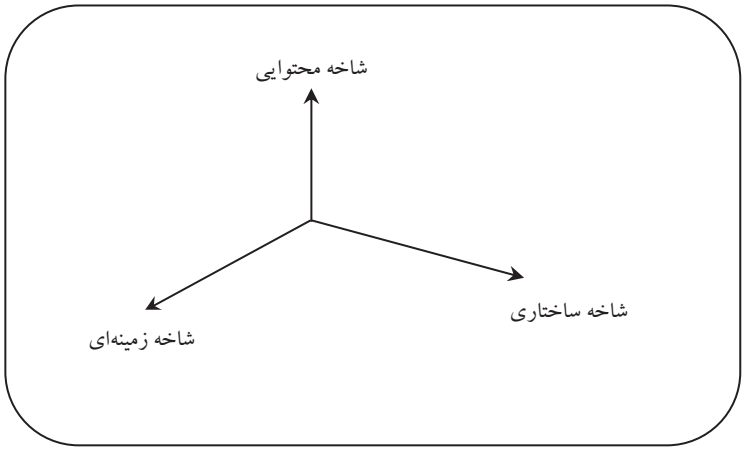
1 . Structure
2 . Behavior
3 . Context

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

نظریه‌های سازمانی، تئوریهای مهمی دربارهٔ محیط ارائه داده‌اند. همهٔ عواملی که موجبات برقراری، تنظیم و واکنش به موقع و مناسب سازمان نسبت به سیستمهای اصلی‌تر را فراهم می‌آورند، زمینه یا محیط نامیده می‌شوند. بر این اساس آسیبهای زمینه‌ای یا محیطی آسیبهایی هستند که رابطه وتعامل مناسب و درست و یا به عبارت سیستمی، واکنش به موقع و درست سازمان را با سیستمهای همجوار محیطی‌اش بر هم زده و در این روابط ایجاد بحران می‌نمایند (جنیدی و همکاران،۱۳۸۸:۶).

مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مدلهای مختلفی که مورد اشاره و مطالعه قرار گرفت، در پژوهش حاضر از مدل مفهومی سه شاخگی آسیب‌شناسی بهره برده شده است. این مدل که در شکل ۱ ارائه شده است، دارای سه شاخهٔ محتوایی، ساختاری و زمینه‌ای است که در ادامه شاخصهای مورد استفاده در هر یک از شاخه‌ها مورد مطالعه قرار می‌گیرد؛



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش مبتنی بر تحلیل سه‌شاخگی

۱. شاخهٔ آسیبهای ساختاری

از جمله شاخصهایی که در بعد آسیبهای ساختاری کاربست نتایج تحقیقات منابع انسانی در پژوهش حاضر شناسایی شده است می‌توان به ۱۶ شاخص ضعف در ایجاد

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

هماهنگیهای لازم جهت اجرای پژوهش (مجری، کاربر و کارفرما)، عدم تخصیص بودجه لازم برای انجام پژوهش، عدم اطلاع‌رسانی و انتشار مناسب نتایج و یافته‌های پژوهش، عدم ایجاد فضای مناسب برای اجرای پژوهش از سوی کارفرما، طولانی شدن زمان انجام پژوهش، کمبود کارشناسان مجرب جهت اجرایی کردن نتایج تحقیقات در سازمان، کلّی، مبهم و غیرصریح بودن نتایج تحقیقات، عدم نیازسنجی دقیق مسائل پژوهشی در سازمان، حجم زیاد برنامه‌های محوله به واحد تحقیق و پژوهش جهت اجرا، جامع نبودن طرح تحقیق ارائه شده از سوی مجری (پروپوزال اولیه)، فقدان بخشنامه‌های الزام‌آور برای مدیران جهت کاربست نتایج تحقیقات، عدم تناسب نتایج تحقیق با موضوع تحقیق (انحراف تحقیق)، قابلیت اجرایی نداشتن پیشنهادات تحقیق، کمبودهای اجرایی از نظر امکانات و ...، نبود یا حمایت ناکافی از واحد تحقیق و پژوهش در سازمان و بروکراسی حاکم بر فرایند تصویب موضوعات پژوهشی و اجرای پژوهش اشاره نمود.

۲. شاخه آسیبهای محتوایی یا رفتاری

از جمله شاخصهایی که در بعد آسیبهای محتوایی (رفتاری) کاربست نتایج تحقیقات منابع انسانی در پژوهش حاضر شناسایی شده است می‌توان به ۱۴ شاخص عدم وجود نگاه علمی به نتایج تحقیقات از سوی کاربر، عدم بکارگیری مجریان متخصص جهت اجرای پژوهش، وجود نگاه زودبازده به پژوهش از سوی کارفرما، استقبال از انجام پژوهش به روش پیمایش (استقبال از نتایج کمّی)، عدم استقبال از روش‌های پژوهش کیفی (مصاحبه، مشاهده و ...)، عدم بکارگیری ناظران (مشاوران) علمی و عملی مناسب، سلیقه‌ای عمل کردن کاربر در پیاده‌سازی نتایج پژوهش، ضعف فرهنگ مطالعه در کاربران، ضعف تفکر پژوهش‌محور در کاربران، عدم اطمینان به نتایج و یافته‌های پژوهش، ضعف آگاهی کاربران در کاربردی کردن نتایج تحقیقات، کم‌دقتی کاربران در پیاده‌سازی نتایج تحقیقات، ضعف روحیهٔ تحقیق و پژوهش در بین کاربران و عدم ارائه بازخورد از کاربست نتایج تحقیقات انجام شده اشاره نمود.

۳. شاخه آسیبهای زمینه‌ای یا محیطی

از جمله شاخص‌هایی که در بعد آسیب‌های زمینه‌ای (محیطی) کاربست نتایج تحقیقات منابع انسانی در پژوهش حاضر شناسایی شده است می‌توان به ۷ شاخص عدم ثبات در تصمیم‌گیریهای کلان سازمانی، عدم شناخت کامل مجری از سازمان مورد مطالعه، عدم

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

شناخت کامل ناظر از سازمان مورد مطالعه، وجود محدودیتهای مختلف سازمانی (محدودیتهای امنیتی و ...)، تنوع بخشهای صفی و ستادی در سازمان مورد مطالعه، ضعف تعامل کاربر با سازمانهای تحقیقاتی و دانشگاهی و عدم ارائهٔ نتایج تحقیقات انجام شده در قالب مقالات علمی در همایشها و مجلات علمی جهت نقد مخاطبان اشاره نمود.

سوالات تحقیق

در پژوهش حاضر، محققین به دنبال بررسی رابطهٔ میان متغیرها در قالب فرضیه‌های تحقیق نبوده‌اند؛ بلکه یافتن پاسخی علمی برای پنج سوال مورد نظر بوده است که به شرح زیر می‌باشند:

۱. شاخصهای موثر بر عدم کاربست و پیاده‌سازی نتایج تحقیقات کدامند؟
۲. نمره (اهمیت) هر یک از شاخصهای شناسایی شده در کاربست و پیاده‌سازی نتایج تحقیقات مدیریت منابع انسانی به تفکیک پاسخگویان چگونه است؟
۳. آیا بین نقطه‌نظرات و دیدگاه‌های پاسخگویان رده‌های اجرایی (کارشناسان سازمانی) و پاسخگویان علمی (اساتید دانشگاه‌ها)، تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟
۴. آیا بین نقطه‌نظرات و دیدگاه‌های پاسخگویان با سطوح تحصیلی متفاوت، تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟
۵. آیا بین نقطه‌نظرات و دیدگاه‌های پاسخگویان با حوزه (رشته) تحصیلی متفاوت، تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟

روش و نوع تحقیق

روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش از نظر هدف، توصیفی؛ از نظر نتیجه، کاربردی؛ از نظر نوع داده، کمّی و به لحاظ زمان گردآوری داده‌ها، مقطعی می‌باشد. بنابراین روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش توصیفی- پیمایشی است. تحقیقات توصیفی شامل مجموعه روشهایی است که هدف آنها توصیف شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی است. پیمایش نیز مجموعه‌ای از روشهای منظم و استاندارد است که برای جمع‌آوری اطلاعات دربارهٔ افراد، خانواده‌ها، سازمانها و یا مجموعه‌های بزرگتر مورد استفاده قرار می‌گیرد. در واقع پیمایش هم ابزار استفاده شده برای جمع‌آوری داده‌ها و هم به فرآیندهای بکارگرفته شده هنگام بهره‌گیری از آن ابزار اطلاق می‌شود (اعرابی،۹۲:۱۳۸۸). در پژوهشهای مربوط به آسیب‌شناسی، عمدتاً از چهار روش (۱)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

مصاحبه‌های ساختارمند؛ (۲) مصاحبه‌های غیرساختاری؛ (۳) پرسشنامه و (۴) روشهای تحقیق و بررسی (جمع‌آوری داده‌ها به وسیله مشاوران وبازخورد آنها به مدیریت) استفاده می‌شود (مانزینی،۴۲:۱۳۸۵) که بر این اساس در پژوهش حاضر از ابزار پرسشنامه بهره برده شده است. چرا که در تحقیق پیمایشی برای گردآوری داده‌ها، از گروه‌های معینی از افراد خواسته می‌شود به پرسشهای مشخص شده‌ای پاسخ دهند (بازرگان و همکاران، ۱۳۸۰). جامعهٔ آماری این پژوهش نیز متشکل از دو گروه بوده است: (۱) اساتید و صاحب‌نظران حوزهٔ مدیریت منابع انسانی در دانشگاه‌های معتبر کشور (دانشگاه‌های تهران، علامه طباطبائی، شهید بهشتی و تربیت مدرس) و (۲) مدیران و کارشناسان ارشد منابع انسانی در سازمانها و شرکتهای حوزهٔ صنعت نفت[۱] در سطح شهر تهران. علت انتخاب این دو گروه در جامعهٔ آماری پژوهش نیز این مهم بوده است که از یک سو تحقیقات و پژوهشهای علمی توسط دانشگاهیان (اساتید) انجام و هدایت می‌شود و از سوی دیگر توسط مدیران و کارشناسان اجرایی سازمانها، به اجرا در آمده و عملیاتی می‌شود. لذا مطالعهٔ نقطه‌نظرات و دیدگاه‌های این دو گروه کاملاً ضروری بوده است. از سوی دیگر با توجه به تخمین حجم جامعه که بالغ بر ۳۳۵ نفر بوده است، حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران در سطح اطمینان ۹۵ درصد محاسبه شد. حجم نمونه محاسبه شده در سطح اطمینان مورد اشاره، ۱۸۰ نفر بوده است. روش نمونه‌گیری جهت توزیع پرسشنامه‌ها نیز روش نمونه‌گیری در دسترس (ساده) بوده است. همچنین حجم نمونه به ترتیب در دانشگاه‌ها و سازمانهای حوزهٔ صنعت نفت با توجه به نسبت موجود (به ترتیب ۴۹ و ۵۱ درصد)، برابر ۸۸ و ۹۲ نفر بوده است. حجم هر یک از طبقات به تفکیک پرسشنامه‌های توزیع شده در جدول ۲ ارائه شده است.

۱. با توجه به محدودیتهای موجود، این تحقیق صرفاً در سطح شهر تهران انجام شد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

جدول ۲. حجم هر یک از طبقات و پرسشنامه‌های توزیع شده

	محل توزیع	پرسشنامه‌های توزیع شده
دانشگاه‌ها	دانشگاه علامه طباطبایی	۳۰
	دانشگاه تهران	۲۵
	دانشگاه تربیت مدرس	۲۰
	دانشگاه شهید بهشتی	۱۳
جمع		**۸۸**
حوزهٔ صنعت نفت	معاونت منابع انسانی وزارت نفت	۲۰
	معاونت پژوهش منابع انسانی وزارت نفت	۲۷
	پژوهشگاه صنعت نفت	۱۵
	معاونت پژوهش منابع انسانی شرکت گاز	۱۰
	معاونت پژوهش منابع انسانی مرکز مطالعات بین‌المللی انرژی	۱۰
	معاونت پژوهش منابع انسانی پتروشیمی	۷
	معاونت پژوهش منابع انسانی شرکت پالایش و پخش	۴
جمع		**۹۲**
جمع کل		**۱۸۰**

ابزار مورد استفاده در این پژوهش جهت گردآوری داده‌ها، پرسشنامه بوده است. وقتی محقق واقعاً می‌داند به چه اطلاعاتی نیاز دارد و نحوهٔ سنجش متغیرهای مورد توجه‌اش را می‌داند، پرسش‌نامه ابزار کارآمد و مفیدی برای جمع‌آوری داده‌ها می‌باشد (الوانی و همکاران، ۱۳۸۳). پرسشنامهٔ مورد نظر نیز محقق‌ساخته بوده است که با استفاده از شاخصهای استخراج شده در مبانی نظری پژوهش، طراحی گردید. پرسشنامهٔ مورد نظر، مشتمل بر ۳۵ پرسش بوده است که از طیف پنج امتیازی لیکرت برای طراحی آنها بهره برده شد. جهت تعیین روایی ابزار تحقیق، علاوه بر طی نمودن مراحل تبیین یک مدل نظری جهت تهیه پرسشنامه، براساس مستندات موجود در روشهای تحقیق علمی، دو اقدام (۱) مشورت با استادان و صاحب‌نظران متناسب با زمینه تحقیق و بهره‌گیری از نظرات آنها و (۲) ارائه توضیحات لازم همراه با تحویل پرسشنامه به پاسخگویان صورت گرفت. به علاوه در پژوهش حاضر برای برآورد پایایی پرسشنامه‌ها از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. بدین منظور، پرسشنامه اولیه به صورت

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

تصادفی در اختیار ۳۰ نفر از اعضای جامعهٔ آماری قرار داده شد. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، سوالات مبهم، گنگ و غیرمرتبط شناسایی گردید و آن دسته از سوالاتی که قابل اصلاح بودند، ویرایش مجدد شده و در پرسشنامه نهایی منظور گردید و آن دسته از سوالاتی که از ضریب پایایی پایینی برخوردار بود و یا کاملاً بی‌ارتباط شناخته شد، از پرسشنامه حذف گردید. میانگین آلفای کرونباخ محاسبه شده به تفکیک دو گروه پاسخگویان برابر ۰/۸۲ بوده است که نشان‌دهنده پایا بودن پرسشنامهٔ نهایی می‌باشد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

بررسی سوال ۱: شاخصهای موثر بر عدم کاربست و پیاده‌سازی نتایج تحقیقات مدیریت منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه کدامند؟

نتیجهٔ تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده در سطح اطمینان ۹۹ درصد، به شناسایی ۳۷ شاخص معنادار منجر شد. با توجه به ماهیت شاخصهای شناسایی شده از یک سو و مدل سه شاخگی از سوی دیگر، شاخصهای معنادار در سه گروه (۱) آسیبهای ساختاری با ۱۶ شاخص؛ (۲) آسیبهای رفتاری (محتوایی) با ۱۴ شاخص و (۳) آسیبهای محیطی با ۷ شاخص طبقه‌بندی شدند. همچنین نقش و مسئولیت اصلی عوامل موثر بر هر شاخص با توجه به ماهیت هر یک شناسایی شد. بر این اساس، در ۷ شاخص، مسئولیت عدم کاربست نتایج تحقیقات و پژوهشهای انجام شده، متوجه تیم اجرای پژوهش (مجری) و در ۲۸ شاخص، مسئولیت عدم کاربست نتایج تحقیقات و پژوهشهای انجام شده، متوجه کارفرما (سازمان) می‌باشد. شاخصهای شناسایی شده و مسئولیت هر یک از عوامل موثر بر اجرای پژوهش در ادامه ارائه شده است.

بررسی سوال ۲: نمره هر یک از شاخصهای شناسایی شده در کاربست و پیاده-سازی نتایج تحقیقات مدیریت منابع انسانی به تفکیک پاسخگویان چگونه است؟

نتیجهٔ تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون T تک‌گروهی در خصوص شاخص‌های مربوط به آسیب‌های ساختاری که در جدول ۳ ارائه شده است نشان داد که دو شاخص (۱) کلّی، مبهم و غیرصریح بودن نتایج تحقیقات و (۲) فقدان بخشنامه‌های الزام‌آور برای مدیران جهت کاربست نتایج، بیشترین نمره را جهت کاربست و پیاده‌سازی نتایج تحقیقات از نظر پاسخگویان رده‌های اجرایی (کارشناسان سازمانی) کسب نمود. از سوی دیگر، شاخصهای (۱) عدم نیازسنجی دقیق مسائل پژوهشی در سازمان، (۲) عدم تناسب نتایج تحقیق با موضوع تحقیق و (۳) عدم قابلیت اجرایی شدن نتایج تحقیق،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

بیشترین نمره را جهت کاربست و پیاده‌سازی نتایج تحقیقات از نظر پاسخگویان دانشگاهی (اساتید) کسب نمود.

جدول ۳- نمره هر یک از شاخصهای مربوط به آسیبهای ساختاری به تفکیک پاسخگویان

	شاخصها	مسئولیت	نمره کسب شده	
			کارشناسان سازمانی	پاسخگویان دانشگاهی
آسیبهای ساختاری	ضعف در ایجاد هماهنگی‌های لازم جهت اجرای پژوهش (مجری، کاربر و کارفرما)	کارفرما	۳/۹۶	۳/۹۲
	عدم تخصیص بودجه لازم برای انجام پژوهش	کارفرما	۳/۸۲	۳/۷۸
	عدم اطلاع‌رسانی و انتشار مناسب نتایج و یافته‌های پژوهش	کارفرما	۳/۸۴	۳/۹۲
	عدم ایجاد فضای مناسب برای اجرای پژوهش از سوی کارفرما	کارفرما	۳/۷۹	۳/۹۳
	طولانی شدن زمان انجام پژوهش	مجری	۳/۹۵	۳/۶
	کمبود کارشناسان مجرب جهت اجرایی کردن نتایج تحقیقات در سازمان	کارفرما	۳/۸۷	۴
	کلّی، مبهم و غیرصریح بودن نتایج تحقیقات	مجری	۴/۰۱	۳/۸۹
	عدم نیازسنجی دقیق مسائل پژوهشی در سازمان	کارفرما	۳/۹۲	۴/۲۴
	حجم زیاد برنامه‌های محوله به واحد تحقیق و پژوهش جهت اجرا	کارفرما	۳/۴	۳/۲۵
	جامع نبودن طرح تحقیق ارائه شده از سوی مجری (پروپوزال اولیه)	مجری	۳/۵۴	۳/۳۳
	فقدان بخشنامه‌های الزام‌آور برای مدیران جهت کاربست نتایج تحقیقات	کارفرما	۴/۱۵	۳/۶۶
	عدم تناسب نتایج تحقیق با موضوع تحقیق (انحراف تحقیق)	مجری	۳/۷۱	۴/۲۲
	قابلیت اجرایی نداشتن پیشنهادات تحقیق	مجری	۳/۹۸	۴/۱۳
	نبود یا حمایت ناکافی از واحد تحقیق و پژوهش در سازمان	کارفرما	۳/۸۹	۳/۸۶
	کمبودهای اجرایی از نظر امکانات و ...	کارفرما	۳/۸۹	۳/۹۸
	بروکراسی حاکم بر فرایند تصویب موضوعات پژوهشی و اجرای پژوهش	کارفرما	۳/۹۸	۴/۰۴
	جمع/ میانگین نمره		۳/۸۵	۳/۸۵

همچنین نتیجهٔ تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون T تک‌گروهی در خصوص شاخصهای مربوط به آسیبهای رفتاری (محتوایی) که در جدول ۴ ارائه شده است نشان داد دو شاخص (۱) وجود نگاه زودبازده به پژوهش از سوی کارفرما و (۲) عدم بکارگیری مجریان متخصص جهت اجرای پژوهش، بیشترین نمره را جهت کاربست و پیاده‌سازی نتایج تحقیقات از نظر کارشناسان سازمانی کسب نموده است. از سوی دیگر، شاخصهای (۱) ضعف فرهنگ مطالعه در کاربران، (۲) عدم بکارگیری ناظران (مشاوران) علمی و عملی مناسب و (۳) عدم وجود نگاه علمی به نتایج تحقیقات از سوی کاربر، بیشترین نمره را جهت کاربست و پیاده‌سازی نتایج تحقیقات از نظر پاسخگویان دانشگاهی (اساتید) کسب نموده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

جدول ٤- نمره هر یک از شاخصهای مربوط به آسیبهای رفتاری (محتوایی) به تفکیک پاسخگویان

	شاخصها	مسئولیت	نمره کسب شده	
			کارشناسان سازمانی	پاسخگویان دانشگاهی
آسیبهای رفتاری (محتوایی)	عدم وجود نگاه علمی به نتایج تحقیقات از سوی کاربر	کارفرما	۳/۹۶	۴/۲۱
	عدم بکارگیری مجریان متخصص جهت اجرای پژوهش	کارفرما	۴	۴/۰۳
	وجود نگاه زودبازده به پژوهش از سوی کارفرما	کارفرما	۴/۰۳	۴/۰۴
	استقبال از انجام پژوهش به روش پیمایش (استقبال از نتایج کمّی)	کارفرما	۳/۶۴	۳/۹۶
	عدم استقبال از روشهای پژوهش کیفی (مصاحبه، مشاهده و ...)	کارفرما	۳/۶۸	۳/۷۷
	عدم بکارگیری ناظران (مشاوران) علمی و عملی مناسب	کارفرما	۳/۷	۴/۵۶
	سلیقه‌ای عمل کردن کاربر در پیاده‌سازی نتایج پژوهش	کارفرما	۳/۸۲	۳/۸۱
	ضعف فرهنگ مطالعه در کاربران	کارفرما	۳/۷۳	۴/۶۵
	ضعف تفکر پژوهش‌محور در کاربران	کارفرما	۳/۷۸	۴/۰۷
	عدم اطمینان به نتایج و یافته‌های پژوهش	کارفرما	۳/۵۳	۴/۰۳
	ضعف آگاهی کاربران در کاربردی کردن نتایج تحقیقات	کارفرما	۳/۶۲	۳/۹۸
	کم‌دقتی کاربران در پیاده‌سازی نتایج تحقیقات	کارفرما	۳/۴۸	۳/۶۵
	ضعف روحیهٔ تحقیق و پژوهش در بین کاربران	کارفرما	۳/۷	۳/۹۵
	عدم ارائه بازخورد از کاربست نتایج تحقیقات انجام شده	کارفرما	۳/۸۵	۳/۹۲
	جمع/ میانگین		۳/۷۵	۴/۰۵

همچنین نتیجهٔ تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون T تک‌گروهی در خصوص شاخصهای مربوط به آسیبهای محیطی که در جدول ۵ ارائه شده است نیز نشان داد دو شاخص (۱) عدم ثبات در تصمیم‌گیریهای کلان سازمانی و (۲) عدم شناخت کامل مجری از سازمان مورد مطالعه، بیشترین نمره را جهت کاربست و پیاده‌سازی نتایج تحقیقات از نظر کارشناسان سازمانی کسب نموده است. از سوی دیگر، این دو شاخص از سوی پاسخگویان دانشگاهی (اساتید) نیز بیشترین نمره را جهت کاربست و پیاده‌سازی نتایج تحقیقات کسب نموده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

جدول ۵. نمره هر یک از شاخصهای مربوط به آسیبهای محیطی به تفکیک پاسخگویان

	شاخصها	مسئولیت	نمره کسب شده	
			کارشناسان سازمانی	پاسخگویان دانشگاهی
آسیبهای محیطی	عدم ثبات در تصمیم‌گیریهای کلان سازمانی	کارفرما	۴/۰۴	۴/۳۳
	عدم شناخت کامل مجری از سازمان مورد مطالعه	مجری	۳/۹	۴/۰۳
	عدم شناخت کامل ناظر از سازمان مورد مطالعه	مجری	۳/۳۵	۳/۸۶
	وجود محدودیتهای مختلف سازمانی (محدودیتهای امنیتی و ...)	کارفرما	۳/۸۹	۳/۹۲
	تنوع بخشهای صفی و ستادی در سازمان مورد مطالعه	کارفرما	۳/۴۸	۳/۵۷
	ضعف تعامل کاربر با سازمانهای تحقیقاتی و دانشگاهی	کارفرما	۳/۶۲	۳/۹۳
	عدم ارائهٔ نتایج تحقیقات انجام شده در قالب مقالات علمی در همایشها و مجلات علمی جهت نقد مخاطبان	مجری	۳/۲۱	۳/۰۹
	جمع/ میانگین		۳/۶۴	۳/۸۱

بررسی سوال۳: آیا بین نقطه‌نظرات و دیدگاه‌های پاسخگویان رده‌های اجرایی (کارشناسان سازمانی) و پاسخگویان دانشگاهی (اساتید)، تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟

نتیجهٔ تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون فریدمن در سطح اطمینان ۹۹ درصد نشان داد که در خصوص شاخصهای مربوط به آسیبهای ساختاری، تفاوت معنی-داری میان نقطه‌نظرات کارشناسان سازمانی و پاسخگویان دانشگاهی (اساتید) وجود ندارد. به طوری که میانگین نمرهٔ حاصل شده در هر دو گروه از پاسخگویان، ۳/۸۵ از ۵ می‌باشد.

اما در خصوص شاخصهای مربوط به آسیبهای رفتاری (محتوایی)، نتیجهٔ تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون فریدمن در سطح اطمینان ۹۹ درصد نشان داد که تفاوت معنی‌داری میان نقطه‌نظرات پاسخگویان رده‌های اجرایی (کارشناسان سازمانی) و پاسخگویان دانشگاهی (اساتید) وجود دارد؛ به طوری که اساتید بیش از کارشناسان اجرایی بر نمره شاخصهای مربوط به آسیبهای رفتاری (محتوایی) تاکید کردند. میانیگن نمرهٔ حاصل شده در گروه پاسخگویان سازمانی، ۳/۷۵ و در پاسخگویان دانشگاهی (اساتید)، ۴/۰۵ از ۵ می‌باشد.

همچنین استفاده از آزمون فریدمن در سطح اطمینان ۹۹ درصد نشان داد که میان نقطه‌نظرات پاسخگویان رده‌های اجرایی (کارشناسان سازمانی) و پاسخگویان دانشگاهی (اساتید) در خصوص شاخصهای مربوط به آسیبهای محیطی، تفاوت معنی‌داری وجود ندارد؛ هر چند که میانیگن نمرهٔ حاصل شده در گروه پاسخگویان سازمانی، ۳/۶۴ و در پاسخگویان دانشگاهی (اساتید)، ۳/۸۱ از ۵ می‌باشد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

بررسی سوال ۴: آیا بین نقطه‌نظرات و دیدگاه‌های پاسخگویان با سطوح تحصیلی مختلف، تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟

نتیجهٔ تجزیه و تحلیل داده‌ها در خصوص پاسخگویان سازمانی نشان داد که سطح تحصیلی ۲/۴ درصد از این پاسخگویان، کاردانی؛ ۲/۴ درصد، کارشناسی؛ ۱۱ درصد، کارشناسی ارشد و ۸۴/۱ درصد دکتری بوده است. همچنین نتیجهٔ تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه در سطح اطمینان ۹۹ درصد و سطح معنی‌داری محاسبه شده (sig=0/259) نشان داد که بین نقطه‌نظرات و دیدگاه-های پاسخگویان سازمانی با سطوح تحصیلی مختلف، تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

بررسی سوال ۵: آیا بین نقطه‌نظرات و دیدگاه‌های پاسخگویان با حوزه (رشته) تحصیلی متفاوت، تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟

نتیجهٔ تجزیه و تحلیل داده‌ها در خصوص پاسخگویان سازمانی نشان داد که حوزهٔ (رشته) تحصیلی ۸۱/۳ درصد از این پاسخگویان، علوم انسانی؛ ۱۰/۹ درصد، فنی-مهندسی؛ ۱/۶ درصد، علوم پایه و ۶/۳ درصد تجربی بوده است. همچنین نتیجهٔ تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه در سطح اطمینان ۹۹ درصد و سطح معنی‌داری محاسبه شده (sig=0/9) نشان داد که بین نقطه‌نظرات و دیدگاه‌های پاسخگویان سازمانی با حوزه‌های تحصیلی مختلف، تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به دنبال آسیب‌شناسی کاربست و پیاده‌سازی نتایج تحقیقات مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت بوده است. از این رو برای تحقق اهداف پژوهش و پاسخ به شش سوال، داده‌های گردآوری شده با استفاده از پرسشنامه محقق‌ساخته مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در سوال اول پژوهش، شاخصهای موثر بر عدم کاربست و پیاده‌سازی نتایج تحقیقات مدیریت منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که ۳۷ شاخص در عدم کاربست نتایج تحقیقات و پژوهشهای منابع انسانی در صنعت نفت موثر می‌باشند که این شاخصها در سه گروه (۱) آسیبهای ساختاری؛ (۲) آسیبهای رفتاری (محتوایی) و (۳) آسیبهای محیطی با ۷ شاخص طبقه‌بندی شدند.

در سوال دوم پژوهش، نمرهٔ هر یک از شاخصهای شناسایی شده به تفکیک پاسخگویان مورد ارزیابی قرار گرفت. در گروه آسیبهای ساختاری، ۱۶ شاخص مورد مطالعه قرار گرفت. از جمله شاخصهایی که در این بعد مورد مطالعه قرار گرفته است و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

در سایر پژوهشها نیز توسط محققین بدانها اشاره شده است می‌توان به شاخص آموزش مستمر مدیران در راستای ایجاد تفکر پژوهشی در پژوهش صافی (۱۳۷۱) اشاره نمود. این شاخص با سه شاخص مورد بحث در پژوهش حاضر یعنی ضعف فرهنگ مطالعه در کاربران، ضعف روحیهٔ تحقیق و پژوهش در بین کاربران و ضعف تفکر پژوهش‌محور در کاربران نیز همخوانی و سازگاری دارد. همچنین در پژوهشی که توسط صافی (۱۳۸۰) انجام شد، شاخص نظارت ضعیف بر فعالیتهای پژوهشی به عنوان یکی از موانع کاربست نتایج تحقیقات مورد اشاره قرار گرفت که با نتیجهٔ پژوهش حاضر همخوانی و سازگاری دارد. در اختیار نبودن منابع و امکانات لازم برای عملی کردن نتایج تحقیقات، دیگر شاخصی است که در پژوهشهای نامی (۱۳۷۶)، عابدی و همکاران (۱۳۸۴) و حسن‌زاده (۱۳۸۷) مورد اشاره قرار گرفته است و با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارد.

در خصوص شاخصهای مربوط به آسیبهای رفتاری (محتوایی)، ۱۴ شاخص مورد مطالعه قرار گرفت. از جمله شاخصهایی که در این بعد مورد مطالعه قرار گرفت و در سایر پژوهشهای محققین نیز بدانها اشاره شده است می‌توان به شاخص کافی نبودن پژوهشگر حرفه‌ای و تردید در صلاحیتهای علمی محقق و ناآشنایی او با اصول و روشهای تحقیق در پژوهشهای *صافی* (۱۳۸۰)، *حسن‌زاده* (۱۳۸۳) و *نویدی* (۱۳۷۸) اشاره نمود. شاخص ناباوری و عدم اعتقاد به تحقیق و نتایج آن نیز از دیگر شاخصهایی است که هم در پژوهش حاضر و هم در پژوهش *سیف* (۱۳۸۰) و *نامی* (۱۳۷۶) مورد اشاره قرار گرفته است.

در خصوص شاخصهای مربوط به آسیبهای محیطی نیز ۷ شاخص شناسایی شد. از جمله شاخصهایی که در این بعد مورد مطالعه قرار گرفت و در سایر پژوهشهای محققین نیز بدانها اشاره شده است می‌توان به شاخص مدیریت علمی و تقریباً پایدار موسسات پژوهشی جهت کاربست نتایج تحقیقات توسط *دادستان* (۱۳۸۰) و عدم شناخت کامل مجری از سازمان مورد مطالعه توسط *جلیلی* (۱۳۸۸) اشاره نمود.

در سوال سوم پژوهش، این موضوع مورد مطالعه قرار گرفت که آیا بین نقطه‌نظرات و دیدگاه‌های پاسخگویان رده‌های اجرایی (کارشناسان سازمانی) و پاسخگویان دانشگاهی (اساتید)، تفاوت معنی‌داری وجود دارد یا خیر. نتایج نشان داد که در خصوص شاخصهای مربوط به آسیبهای ساختاری، تفاوت معنی‌داری میان نقطه‌نظرات کارشناسان سازمانی و پاسخگویان دانشگاهی (اساتید) وجود ندارد. در خصوص شاخصهای مربوط به آسیبهای رفتاری (محتوایی) نیز نتایج نشان داد که پاسخگویان

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

دانشگاهی بیش از کارشناسان اجرایی بر اهمیت شاخصهای مربوط به آسیبهای رفتاری (محتوایی) تاکید دارند. در خصوص شاخصهای مربوط به آسیبهای محیطی نیز بین نقطه‌نظرات پاسخگویان رده‌های اجرایی (کارشناسان سازمانی) و پاسخگویان دانشگاهی (اساتید)، تفاوت معنی‌داری وجود نداشت.

در سوال چهارم پژوهش، وجود تفاوت معنی‌داری بین نقطه‌نظرات و دیدگاه‌های پاسخگویان با سطوح تحصیلی مختلف مورد مطالعه قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که بین نقطه‌نظرات و دیدگاه‌های پاسخگویان سازمانی با سطوح تحصیلی مختلف، تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

در سوال پنجم پژوهش، وجود تفاوت معنی‌داری بین نقطه‌نظرات و دیدگاه‌های پاسخگویان با حوزه (رشته) تحصیلی متفاوت مورد مطالعه قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که بین نقطه‌نظرات و دیدگاه‌های پاسخگویان سازمانی با حوزه‌های تحصیلی مختلف، تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

پیشنهادات

آنچه که از پژوهش حاضر می‌توان استنباط نمود آن است که به نظر می‌رسد محققان و کاربران سازمانی در محیطهایی بیگانه و غریبه نسبت به هم زندگی می‌کنند و از این رو یکدیگر را به شکلی مطلوب و خوب درک نمی‌کنند. بر این اساس و با توجه به نتایج پژوهش می‌توان پیشنهاداتی ارائه نمود:

۱. «کلّی، مبهم و غیرصریح بودن نتایج»، یکی از شاخصهای موثر بر عدم کاربست نتایج تحقیقات و پژوهشهای منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه بوده است. با توجه به این مهم که این شاخص متوجه محققان و تیمهای پژوهشی است، لذا پیشنهاد می‌شود محققان، نتایج پژوهشهای انجام شده را به شکلی ساده، صریح و روشن جهت بهره‌برداری کاربران ارائه نمایند.

۲. نتایج پژوهش نشان داد که «فقدان بخشنامه‌های الزام‌آور برای مدیران جهت کاربست نتایج» یکی از شاخصهای موثر بر عدم کاربست نتایج تحقیقات و پژوهشهای منابع انسانی می‌باشد. با توجه به این مهم که این شاخص متوجه کاربران و سازمانهای اجرایی است، لذا پیشنهاد می‌شود نتایج پژوهشهای انجام شده در قالب بخشنامه و آیین‌نامه‌های اداری که اجرای آنها الزامی است، به رده-های مختلف سازمان ابلاغ شود.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

۳. با توجه به اینکه «عدم نیازسنجی دقیق مسائل پژوهشی در سازمان» از شاخصهای موثر بر عدم کاربست نتایج تحقیقات و پژوهشهای منابع انسانی بوده است. لذا پیشنهاد می‌شود که فرایند نیازسنجی پژوهشی در سازمان به شکلی نظام‌مند و علمی صورت گیرد. نیازسنجی پژوهشی، به فرایند پیچیدهٔ شناسایی نیازهای پژوهشی بالقوه و تعیین اولویت در بین پروژه‌های مختلف تحقیقاتی اشاره می‌کند تا از این رهگذر مبنای قابل دفاعی برای تخصیص موثر منابع فراهم آید. نیازسنجی پژوهشی با شناسایی نیازهای پژوهشی بالقوه آغاز می‌شود؛ با اولویت‌بندی این نیازها ادامه می‌یابد و با تدارک مبنایی برای تخصیص منابع در دسترس به عناوین پژوهشی به اتمام می رسد.

۴. نتایج نشان داد که شاخص «وجود نگاه زودبازده به پژوهش از سوی کارفرما» از شاخصهای موثر بر عدم کاربست نتایج تحقیقات و پژوهشهای منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه می‌باشد. نگاه زودبازده به پژوهش می‌تواند در مراحل مختلف پژوهش، تاثیرگذاری منفی داشته باشد که از آن جمله می‌توان به عدم ریشه‌یابی دقیق مسایل جهت انجام پژوهش، انتخاب تیم تحقیقاتی نامناسب، عدم انتخاب روش تحقیق مناسب و ... اشاره نمود. بر این اساس پیشنهاد می‌شود در سازمانهای اجرایی به این مهم توجه شود که پژوهش، فرایندی است زمانبر، دقیق و نیازمند مراقبت که هر گونه نگاه ابزاری و زودبازده به آن می‌تواند به انحراف پژوهش منجر شود.

۵. «عدم قابلیت اجرایی داشتن پیشنهادات تحقیق» به عنوان یکی از شاخصهای موثر بر عدم کاربست نتایج تحقیقات و پژوهشهای منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه شناخته شد. اگرچه مسئولیت این شاخص بر عهده محققین و تیمهای پژوهشی است اما سازمانهای اجرایی نیز در آن تاثیرگذار می‌باشند. بر این اساس پیشنهاد می‌شود که برخلاف شرایط فعلی که پیشنهادات پژوهشها صرفاً توسط تیم پژوهشی و مستقل از کارشناسان سازمانی ارائه می‌شود، پیشنهادات در فضای تعاملی مشترک بین کارشناسان سازمانی و محققین تدوین و ارائه شود.

۶. شاخص «ضعف فرهنگ مطالعه در کاربران»، یکی دیگر از شاخصهای موثر بر عدم کاربست نتایج تحقیقات و پژوهشهای منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه شناخته شد. بررسی دقیق‌تر نشان می‌دهد که بسیاری از شاخصها از جمله «سلیقه‌ای عمل کردن کاربران در پیاده‌سازی نتایج پژوهش»، «عدم وجود نگاه

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

علمی به نتایج تحقیقات از سوی کاربران»، «ضعف آگاهی کاربران در کاربردی کردن نتایج تحقیقات»، ریشه در این شاخص دارد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود سازمانهای اجرایی مورد مطالعه برای رفع این ضعف، برنامهٔ منسجمی تدوین نماید. جهت تحقق این مهم می‌توان اقدامات زیر پیشنهاد می‌شود: (۱) آشنا نمودن افراد با روشهای نوین مطالعه؛ (۲) برگزاری مسابقات مختلف کتابخوانی در سطوح مختلف با تشویق وجایزه؛ (۳) تشویق مطالعه کننده‌ها به خلاصه‌نویسی، فیش‌برداری و یادداشت کردن؛ (۴) طرح‌ریزی برنامه مطالعاتی اجباری برای کارکنانی که در واحدهای علمی مشغول به فعالیت هستند و (۵) تهیه خلاصه کتابهای کاربردی و در اختیار قرار دادن آنها برای کارکنان و خانواده‌های ایشان.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

منابع

۱. اعرابی، سید محمد و سید مهدی الحسینی المدرسی(۱۳۸۸)، *مبانی فلسفی و استراتژی‌های تحقیق*، پژوهشکده مدیریت سما، چاپ اول، تهران.

۲. فرهنگی، علی‌اکبر (۱۳۷۹)، *بررسی و شناخت وضع موجود شرکت آب منطقه‌ای کرمان و ارائه اولویتهای تحقیقات جهت حل برخی از مشکلات سازمان و افزایش بهره‌وری، طرح تحقیقاتی منتشر نشده*، مرکز پژوهشهای کاربردی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

۳. توکلی‌دارستانی، شقایق و سعید شهبازمرادی (۱۳۸۷)، *آسیب‌شناسی منابع انسانی با هدف بهبود وتوسعه*، فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، شماره ۴، صفحات ۱۱۰-۹۴.

۴. بازرگان هرندی، عباس؛ سرمد، زهره والهه حجازی (۱۳۸۰)، *روشهای تحقیق در علوم رفتاری*، انتشارات آگاه، تهران.

۵. الوانی، سید مهدی؛ دانایی‌فرد، حسن و عادل آذر(۱۳۸۳)، *روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع*، انتشارات صفار، چاپ اول، تهران.

۶. بهادری جهرمی، فاطمه (۱۳۸۸)، *آسیب شناسی ساختار سازمانی اداره استاندارد استان قم وپیشنهاد الگوی بهینه*، پایان‌نامهٔ کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش تشکیلات و روشها، دانشگاه تهران، پردیس قم، منتشر نشده.

۷. جزنی، نسرین (۱۳۸۲)، *کارگاه آموزشی مدلهای توسعه نیروی انسانی*، دانشگاه صنعتی شریف، تهران.

۸. ممی‌زاده، جعفر (۱۳۷۵)، *دانش بهسازی و نوسازی سازمان*، انتشارات روایت، چاپ اول، تهران.

۹. دادستان، پریرخ (۱۳۸۰)، *متن مصاحبه*، پژوهشنامه آموزشی، ویژه‌نامه شماره ۱۰، پژوهشکده تعلیم و تربیت.

۱۰. جنیدی جعفری، مهدی و عبدالرضا بیگی‌نیا (۱۳۸۸)، *آسیب‌شناسی منابع انسانی با هدف بهبود وتوسعه (مورد مطالعه: بانک ملت)*، مجموعه مقالات پنجمین کنفرانس ملی منابع انسانی، تهران.

۱۱. سیجانی، محمود (۱۳۸۷)، *آسیب‌شناسی پایداری صنایع کوچک استان قم*، پایان‌نامهٔ کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه تهران، منتشر نشده.

۱۲. میرزائی اهرنجانی، حسن (۱۳۷۷)، *طراحی مدلی برای تبیین عوامل مؤثر بر وجدان کاری و انضباط اجتماعی*، مجموعه مقالات سمینار وجدان کاری و انضباط اجتماعی، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، منتشر نشده.

۱۳. میرزایی اهرنجانی، حسن (۱۳۸۱)، *طرح تفصیلی گسترش افقی نو در شناخت و آسیب-شناسی سازمان عمومی و دولتی ایران (آب منطقه ای غرب)*، طرح پژوهشی، منتشر نشده.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

۱۴. اعظمی، امیر (۱۳۸۹)، *شناسایی عوامل تعیین کننده در آسیب‌شناسی پژوهشهای انجام شده پیرامون حوزه مدیریت اسلامی و ارائه راهکارهای لازم جهت رفع آسیبها با استفاده از رویکرد AHP و QFD با* تاکید *بر منابع انسانی*، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، منتشر نشده.
۱۵. برزگر، بهمن(۱۳۷۹)، *آسیب‌شناسی فرهنگی سیاسی ایرانیان در فرایند توسعه*، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شهید بهشتی، منتشر نشده.
۱۶. انوری،حسن (بی‌تا)، *فرهنگ بزرگ سخن*، جلد اول، انتشارات سخن، تهران.
۱۷. عمید، حسن (۱۳۷۹)، *فرهنگ فارسی* عمید، نشر امیرکبیر، تهران.
۱۸. مانزینی، اندرو (۱۳۸۵)، *آسیب‌شناسی سازمانی با رویکردی کاربردی به حل مشکل و بالندگی در سازمان*، ترجمهٔ علی عطافر، مرضیه قبادی‌پور و سعید آنالویی،اصفهان: انتشارات موسسه علمی دانش پژوهان برین و ارکان دانش.
۱۹. ترنس، آرمیچل (۱۳۷۷)، *مردم در سازمانها*، ترجمهٔ حسین شکرشکن، انتشارات رشد، چاپ اول، تهران.
۲۰. کاظمی، مهدی و مهرداد همراهی (۱۳۸۸)، *آسیب‌شناسی دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر اساس مدل سیپ (مطالعه موردی استان فارس)*، پژوهشهای مدیریت، سال دوم، شماره چهارم، صفحات ۱۱۳-۱۳۰.
۲۱. پیدایی، میرمهرداد و فیروز نوری (۱۳۸۸)، *آسیب‌شناسی آموزش و بهسازی منابع انسانی مبتنی بر الگوهای تعالی منابع انسانی ارائه مدل تعالی آموزش کارکنان در سازمان*، مجموعه مقالات اولین کنفرانس بین‌المللی مدیران آموزش، تهران، ایران.
۲۲. کامینگز، توماس جی و ورلی، کریستوفر جی (۱۳۸۵)، *تحول و توسعه سازمان*، ترجمه کوروش براپور، انتشارات فراز اندیش سبز، تهران.
۲۳. زالی، محمدرضا؛ مدهوشی، مهرداد و ابوالقاسم حسینی (۱۳۸۵)، *آسیب‌شناسی سازمانی در یک شرکت دولتی*، پژوهشنامه علوم انسانی واجتماعی، سال ششم، شماره ۲۱، صفحات ۱۴۸-۱۲۵.
۲۴. نوری، روح الله (۱۳۸۸)، *آسیب‌شناسی ساختار سازمانی سازمان بازرسی کل کشور*، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، تشکیلات و روشها، منتشر نشده، دانشگاه تهران پردیس قم، منتشر نشده.
۲۵. علوی، سید حمید رضا (۱۳۸۴)، *بررسی و تجزیه و تحلیل معیارهای فرهنگ سازمانی شرکت ایران خودرو و رابطهٔ آن با اثربخشی با تاکید بر آسیب‌شناسی فرهنگ سازمانی*، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، منتشر نشده.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

۲۶. حسن‌زاده، رمضان (۱۳۸۷)، *موانع کاربست تحقیقات در سازمانها و نحوه مقابله با آنها*، دو ماهنامه داخلی جشنواره بین‌المللی فارابی، شماره ششم.
۲۷. سیف، علی اکبر (۱۳۸۰)، *متن مصاحبه پژوهش‌نامه آموزشی*، ویژه نامه شماره ۱۰، تهران: پژوهشکده تعلیم و تربیت.
۲۸. نویدی، احد (۱۳۷۸)، *ضرورت فراتحلیل و ترکیب یافته‌های پژوهشی*، پژوهش‌نامه آموزشی، شماره ۲۰، تهران: پژوهشکده تعلیم و تربیت.
۲۹. نامی، شمسی (۱۳۷۶)، *نظرخواهی از پژوهشگران و مدیران آموزشی درباره عوامل دخیل در عدم بکارگیری یافته‌های پژوهشی در سطوح مختلف تصمیم‌گیری در وزارت آموزش و پرورش*، تهران: پژوهشکده تعلیم و تربیت، منتشر نشده.
۳۰. عابدی، احمد؛ عریضی، حمیدرضا و شواخی، علیرضا (۱۳۸۴)، *فراتحلیل عوامل موثر بر افزایش کاربست یافته‌های پژوهشی در وزارت آموزش و پرورش*، تهران: فصلنامه نوآوریهای آموزشی، شماره ۱۲.
۳۱. جلیلی، مهناز (۱۳۸۸)، *آسیب‌شناسی کاربست نتایج تحقیقات در بسیج*، تهران: پژوهشکده مطالعات و تحقیقات بسیج، منتشر نشده.
32. Tichy, N. M. (1983), *Managing Strategic Change: Technical, Political, and Cultural Dynamics*. New York, NY: John Wiley & Sons.
33. Tichy, N. M., Hornstein, H. A., & Nisberg, J. N. (1977), *Organization Diagnosis and Intervention Strategies: Developing Emergent Pragmatic Theories of Change*. In W. W. Burke (Ed.), Current Issue and Strategies in Organization Development. New York, NY: Human Sciences Press.
34. Salvatore V. Falletta, Ed. D. President & CEO. (2005) *Organizational Diagnostic Models: a Review & Synthesis*.
35. Cook, robin(2003), *Molecular Model*, Available at http:/ www.virtualstrateg1st.net/۵-۲-۱. p-d f
36. French, W.L.& Bell, C .H.(1995), *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Fifth Edition .Englewood Cliffs , NJ: Prentice Hall.
37. Harrison. Michael, (2005). *Diagnosing organizations: Methods, models, and processes*, Volume 8 of Applied social research methods series, Beverly Hills, CA: Sage Publications.
38. Pascale, R. T. & Athos, A. G. (1981), *The art of Japanese Management: Applications for American Executives*. New York, NY: Simon & Schuster.
39. Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982), *In Search Of Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies*. New York, NY: Harper & Row.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]