

## **Explaining the experience of management professionals and faculty members and learners involved in medical education in identifying the dimensions and effective components of human resource architecture of Iran University of Medical Sciences**

**Farhad Maadi:** PhD Student, Department of Public Administration and Human Resources, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran

**Farhad Nejad Irani\*:** Faculty member, Department of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran

**Gholamreza Rahimi:** Faculty member, Department of Educational Sciences, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran.

**Seyed Abdullah Hojjati:** Faculty member, Department of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran.

**Abstract:** In hospital environments, the role of faculty member's management and educational learners is to pay more attention to staff than other organizations. One of the ways to promote health in the healthcare industry requires effective management of dynamic human resources. The present qualitative study continued with phenomenological approach in October 2018 among 19 experts and policy-making in the field of management by purposive sampling method, observing the confidentiality of information. Data were collected through open and semi-structured in-depth interviews. All interviews were recorded and then, verbatim, handwritten and analyzed. 15 main components were identified and by analyzing the main components, 29 sub-components were extracted. Information Architecture, Organizational Planning, Management Processes, Employees' Behavioral Model, Communication and Interaction Network, Standards and Values, Principle of Change, Business Strategy, Modeling, Environmental Factors, Educational Process Engineering, Program Measurement and Evaluation, Support, Knowledge Exchanges, Creativity and Entrepreneurship Title of main themes and information technology, data sharing, data security, vision and mission, status quo, favorable situation, threats and opportunities, management processes, behavioral model in organization, commitment and responsibility, organization performance, improvement and renovation, organization capital, Communication network, teamwork, standards and rules, values, change, business strategy, economic justification, modeling, environmental factors, process engineering, integration of activities, measurement and evaluation, support, knowledge exchanges, creativity, application were selected as sub-themes.

**Keywords:** policy makers and management specialists, faculty, medical education hospitals.

**\*Corresponding author:** Faculty member, Department of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran.

**Email:** Farhadirani90@yahoo.com

## مقدمه

رقابت برای افزایش سهم بازار ورود سازمان‌های مشابه با بیمارستان‌ها که بخشی از خدمات بهداشتی را ارائه می‌دهند، نرخ بالای ترک خدمت کارکنان، تأکید بر بهره‌وری و افزایش متخصصان از جمله مواردی هستند که مدیریت منابع انسانی با آن مواجه است، تغییرات و تحولات سریع صنعت بهداشت و درمان که در حوزه دانشگاه علوم پزشکی است، مدیریت منابع انسانی به خصوص اعضای هیئت علمی پویا را می‌طلبد که به این تحولات پاسخ‌های مناسبی بدهند. این تحولات ضمن این که می‌توانند فرصت‌هایی را برای بیمارستان‌ها ایجاد نمایند در عین حال عدم اطمینان در این بخش را افزایش می‌دهند. یکی از راه‌های پیشی گرفتن از رقبای در صنعت بهداشت و درمان مدیریت مؤثر منابع انسانی است. مطالعه‌ای در ۹۶۸ شرکت آمریکایی نشان می‌دهد که هر چه قدر رتبه شرکت از لحاظ مدیریت منابع انسانی بالاتر باشد عملکرد بهتر خواهد بود (هوسیلد ۱۹۹۴) مطالعه مشابهی نشان داد بهره‌وری کل رابطه مستقیمی با اقدامات مؤثر منابع انسانی دارد (جکسون و سهلولر ۱۹۹۶).

معماری منابع انسانی حوزه جدیدی در ادبیات مدیریت منابع انسانی است که هدف آن ترسیم جنبه‌های انسانی سازمان و برجسته نمودن نقش کارکنان کلیدی در تحقق مأموریت‌ها و راهبردهای سازمان است معماری منابع انسانی یکی از انواع معماری منابع انسانی است. این دیدگاه سازمان را به مثابه سازه‌ای فیزیکی در نظر می‌گیرد که می‌تواند ابعاد غیر فیزیکی داشته باشد (شمس زرگر نتاج ۱۳۸۵). لپاک و اسنل این واژه را تا اندازه‌ای به صورت متفاوت به کار بردند آن‌ها پیرامون تصویر و شمایی کلی سخن به میان می‌آورند مبنی بر اینکه مدیران شرکت به چه شیوه‌ای انواع مختلف منابع انسانی را برای تحقق اهدافشان به کار می‌گیرند (جوانبخت و همکاران ۱۳۸۵). معماری منابع انسانی و قابلیت‌های راهبردی و فرایندهای کسب‌وکار که باعث تحقق راهبرد می‌گردد،

اساس نقش‌آفرینی منابع انسانی در مزیت رقابتی است این باعث افزایش سطح تمایز گذاری ساختار مدیریت راهبردی منابع انسانی در داخل سازمان‌ها و در میان سازمان‌ها می‌شود (بکر و هوسلاید ۲۰۰۶) مدیریت منابع انسانی همانند هر موضوع علمی دیگر با رویکردهای جدیدی مواجه می‌شود که ناشی از الزامات محیط کسب‌وکار است. از آغاز شکل‌گیری رشته مدیریت منابع انسانی تاکنون دیدگاهی وجود دارد که معتقد به طراحی شغل در سازمان‌ها و سپس انطباق افراد با آن شغل است؛ اما شرایط کنونی سازمان‌ها و افزایش اهمیت منابع انسانی به‌عنوان یک سرمایه دانشی، در حال تغییر این دیدگاه است. دیدگاه جدید اعتقاد دارد که هر سازمان به سرمایه انسانی مشخصی نیاز دارد که ارزش‌آفرینی راهبردی و منحصربه‌فرد بالایی داشته باشد و در این صورت، مدیریت منابع انسانی سازمان باید خود را با این افراد کلیدی منطبق نماید. مکانیسم انتقال سازمان‌ها از دیدگاه سنتی شغل محور به دیدگاه نوین دانش‌محور، معماری منابع انسانی نامیده می‌شود (ابطحی و صلواتی ۱۳۸۵).

تاکنون حوزه مدیریت منابع انسانی به‌طور سنتی شغل را به‌عنوان واحد تجزیه و تحلیل مورد بررسی قرار می‌داده است و نه دانش را؛ اما اعتقاد بر این است که تأکید بر مدیریت شغل باید به تأکید بر مدیریت دانش تغییر نماید. مدیریت دانش یعنی مدیریت بر آنچه افراد می‌دانند و نحوه استفاده از آن دانش (بارون و آمیسترانگ ۲۰۰۸). این تغییر رویکرد مصادیق معنی‌داری برای مدیریت منابع انسانی دارد. یکی از این راه‌ها، نگاه به سازمان به‌عنوان بازار سهامی از انواع مختلف سرمایه انسانی است که در انواع سطوح دانش مورد استفاده در مشاغل، مورد اجرا قرار گرفته‌اند. تنها در صورتی که این تمایز به رسمیت شناخته شود، می‌توان موضوعاتی بنیادی را برای مدیریت دانش ورزان، همانند مدیریت سایر انواع کارکنان نشان داد. معماری منابع انسانی رویکردی برای انتقال سازمان‌ها از شغل‌محوری به دانش‌محوری است (جوانبخت ۱۳۸۵). در اواخر دهه ۱۹۹۰ تحول دیگری در سیر تکوین حوزه

اجتماعی روبروست تغییرات حاصله در تجهیزات و روش‌های تشخیصی و درمانی، افزایش سریع هزینه‌های بهداشت و درمان و کهولت سن نسل قدیم و ارزش‌ها و نگرش‌های نسل جدید مدیریت منابع انسانی در بیمارستان‌ها و مراکز بهداشتی و درمانی را با چالش‌های جدیدی مواجه کرده است (باسی و مک مور 2006).

رقابت برای افزایش سهم بازار ورود سازمان‌های مشابه با بیمارستان‌ها که بخشی از خدمات بهداشتی را ارائه می‌دهند، نرخ بالای ترک خدمت کارکنان، تأکید بر بهره‌وری و افزایش متخصصان از جمله مواردی هستند که مدیریت منابع انسانی با آن مواجه است، تغییرات و تحولات سریع صنعت بهداشت و درمان که در حوزه دانشگاه علوم پزشکی است مدیریت منابع انسانی پویا را می‌طلبد که به این تحولات پاسخ‌های مناسبی بدهد. این تحولات ضمن این‌که می‌توانند فرصت‌هایی را برای بیمارستان‌ها ایجاد نماید در عین حال عدم اطمینان در این بخش را افزایش می‌دهند یکی از راه‌های پیشی گرفتن از رقبا در صنعت بهداشت و درمان مدیریت مؤثر منابع انسانی است مطالعه‌ای که در ۹۶۸ شرکت آمریکایی نشان می‌دهد که هرچه قدر رتبه‌ی شرکت از لحاظ مدیریت منابع انسانی بالاتر باشد عملکرد بهتر خواهد بود (پرز و دوولویس 2008). مطالعه مشابهی نشان می‌دهد که بهره‌وری کل رابطه مستقیمی با اقدامات مؤثر منابع انسانی دارد (هوسیلد و برکر 2005). بنابراین پرسش اصلی این تحقیق این است که ابعاد و مؤلفه‌های معماری منابع انسانی در بیمارستان‌های علوم پزشکی کشور را توسط متخصصین و سیاست گذاران عرصه مدیریت مورد شناسایی قرار دهد؟

### روش کار

پژوهش حاضر به شیوه کیفی و با بهره‌گیری از روش پدیدارشناسی توصیفی به تبیین تجربه سیاست‌گذاران و متخصصان مدیریت پرداخت. متخصصین شرکت کننده در این پژوهش از هر دو جنس بودند. نمونه‌گیری به شیوه هدفمند از متخصصین و سیاست گذاران عرصه

مدیریت راهبردی منابع انسانی رخ داده و آن، مطرح‌شدن معماری منابع انسانی شامل مجموعه وظایف و نظام‌های مدیریت منابع انسانی است که رفتارهای خاصی را در کارکنان با توجه به تفاوت در ویژگی‌های آنان ایجاد می‌کند. در واقع معماری منابع انسانی تلاش دارد تا با بازگشتی دوباره به رویکردهای اقتضایی اما این بار با نگاهی عمیق‌تر و دقیق‌تر و با در نظر گرفتن بسیاری از متغیرهای زمینه‌ای، نوعی سیستم منابع انسانی را با تمامی ارتباطات و نیز پویایی‌ها به این حوزه معرفی کند. در این میان تأکید ویژه بر تفاوت‌های کارکنان و ارائه نظام‌های منابع انسانی با توجه به این تفاوت‌ها از جمله ویژگی‌های معماری منابع انسانی است. در واقع معماری منابع انسانی می‌کوشد تا با رفع نقایص رویکرد بهترین انطباق، به ارائه نظام‌های منابع انسانی مناسب برای سازمان بپردازد. به‌طور کلی می‌توان گفت که روند دهه‌های اخیر از بهترین همسویی به بهترین اقدامات و از آن به بهترین پیکره‌بندی بوده است (جوهر دشتی 1385). یکی از مشکلات مهمی که سازمان‌ها با آن روبرو هستند معلوم نبودن نقش واقعی منابع انسانی به‌ویژه در دانشگاه علوم پزشکی، تحقق مأموریت و راهبرد سازمان، معماری منابع انسانی بر اساس کمیت و کیفیت عناصر پایه شکل می‌گیرد نقش اصلی و کلیدی مدیریت منابع انسانی، طراحی سازوکارهایی مناسب برای جذب، تأمین به‌کارگیری و حفظ کارکنان کلیدی است، معماری منابع انسانی با حوزه مدیریت راهبردی سازمان مربوط است و بر اساس تجزیه و تحلیل‌های محیطی، تحت تأثیر راهبردهای تدوین شده قرار می‌گیرد تلاش برای بهبود بهره‌وری به منظور رسیدن به توسعه اقتصادی ضرورت انجام مطالعاتی در زمینه‌ی بررسی اثرات معماری منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی ضروری به نظر می‌رسد (رضایی 1385). در محیط متغیر امروزی هر فعالیت سازمانی در حال تغییرات، تغییرات درونی و بیرونی در صنعت بهداشت و درمان موجب تغییر در خدمات مدیریت منابع انسانی شده است این صنعت با سه نوع تغییر فن‌آوری، مالی و

متخصصین آموزش پزشکی به شیوه های مختلف از شرکت کنندگان پرسیده شد. به این ترتیب ثبات پاسخها مشخص گردید. از آن جا که روش جمع آوری داده ها در این تحقیق روش مصاحبه عمیق بود، سعی شد که مصاحبه ها با دقت و بدون سوگیری انجام شود تا به میزان کافی مطالب در مورد سؤالات پرسیده شود، به صورتی که اگر محقق دیگری در همان وضع یا وضع مشابه فرایند را تکرار کند به همان پاسخ ها یا پاسخ های مشابه دست یابد. همچنین برای اطمینان از قابل اعتماد بودن تحلیل داده پژوهشگر با مراجعه به هر یک از متخصصین، نظر آنان را در مورد این که آیا توصیف جامع و نهایی یافته ها منعکس کننده تجربه آنها است یا نه، جویا شد. صورت حذف یا اضافه کردن مطلبی توسط متخصصین، این مسأله در متن نهایی داده ها لحاظ گردیده است. به عبارتی می توان گفت شیوه اصلی حفظ روایی و پایایی داده ها در این پژوهش، ثبت مصاحبه ها و تأیید توصیف های نهایی توسط متخصصین بود. از آن جا که در این پژوهش بر اصل محرمانه ماندن اسامی افراد تأکید شده است، لذا افراد شرکت کننده به ترتیب انجام مصاحبه ها، با حروف الفبا مشخص شده اند. همچنین در پژوهش حاضر بر اساس ادبیات ارجحیت شخص تلاش شد از به کارگیری کلمات دارای بار منفی نظیر معلول، ناتوان و یا بیمار اجتناب گردد. اما در نقل قول های افراد شرکت کننده در مصاحبه ها، به منظور حفظ امانتداری کلماتی که خود افراد شرکت کننده به کار گرفته اند، نوشته شده است.

### یافته ها

با مطالعه مکرر متون پیاده شده، جملات دارای اهمیت ویژه انتخاب شد. با شیوه تجزیه و تحلیل Colaizzi نسبت به تجزیه و تحلیل داده ها اقدام گردید. این تعداد جمله در طی مطالعات بعدی به 668 جمله تقلیل یافت. در نهایت با بررسی این جملات و معانی آن ها 29 جمله کلیدی گزینش شد و پانزده مؤلفه اصلی

مدیریت انتخاب و با انجام هفده مصاحبه، اطلاعات به اشباع رسید. در این تحقیق از روش مصاحبه عمیق جهت جمع ها آوری داده بهره گرفته شده است. مصاحبه ها توسط محقق به شیوه فرد به فرد و به صورت حضوری، در مدت 40 تا 60 دقیقه و در یک جلسه انجام شد. سؤالات در طی یک مصاحبه نیمه ساختار یافته مطرح شدند و افراد شرکت کننده به آنها پاسخ دادند. سؤال اصلی مطرح شده در این بخش شامل این بود که دیدگاه یا تجارب شما از ابعاد و مؤلفه های معماری آموزشی منابع انسانی شامل هیئت علمی، فراگیر و کارکنان در بیمارستان های علوم پزشکی کشور شامل چه مواردی است؟ عبارات و نظرات مصاحبه شونده توسط دستگاه ضبط صوت، ضبط شد و پس از اتمام جلسه مصاحبه، لفظ به لفظ متن مصاحبه پیاده شد. به منظور رعایت اصول تحقیق، عبارات و جملات افراد شرکت کننده در مصاحبه ها با حفظ معنی به صورت ادبیات نگارشی نوشته شد. در این پژوهش به منظور رعایت نکات اخلاقی قبل از شروع مصاحبه، فرد شرکت کننده از هدف انجام طرح و مصاحبه آگاه شد و با رضایت کتبی از حضور در پژوهش، مصاحبه انجام و ضبط گردید. به این ترتیب موارد زیر به عنوان نکات اخلاقی که در این بررسی به آنها توجه شد، به اطلاع افراد شرکت کننده رسید. الف) اطلاعات به دست آمده در مصاحبه بدون ذکر نام شرکت کنندگان استفاده شده است. ب) به شرکت کنندگان اطمینان داده شد که گفته های ایشان محرمانه خواهد بود و در هیچ جا به نفع یا بر علیه ایشان مورد استفاده قرار نخواهد گرفت. ج) مصاحبه کننده از گفته های افراد شرکت کننده در مصاحبه ها به طور دقیق و بدون هر گونه دخل و تصرف در صحبت های افراد استفاده کرده است. د) سخنان اهانت آمیز به اشخاص حقیقی و حقوقی در صورت وجود، از سخنان شرکت کنندگان حذف شد و فرد شرکت کننده در جریان حذف این بخش از سخنان قرار گرفت. به منظور حفظ صحت و استحکام داده ها در این پژوهش، سؤالات تحقیق در جهت کاهش یا حذف احتمال آرایه اطلاعات نادرست از سوی

پژوهش انتخاب گردید. زمینه کلی، مضامین اصلی و زیرمضمون ها در جدول 1 ارائه شده است.

جدول 1. گزینش کدهای محوری، فراوانی تکرار محتوا در اسناد و مدارک و مشخص کردن تم‌های اصلی

Table1. Selection of central codes, frequency of content duplication in documents and identification of main themes

مضمون‌های اصلی	تکرار فراوانی	مضمون فرعی	ابعاد و مؤلفه‌های معماری منابع انسانی
			معماری اطلاعات
معماری اطلاعات	49		معماری تکنولوژی اطلاعات
			ارتقا یا نگهداری فناوری موجود
			کسب فناوری اطلاعاتی
			چارچوب یکپارچه
برنامه‌ریزی سازمانی	90	تکنولوژی اطلاعات 38	مدیریت منابع
		سند چشم‌انداز و مأموریت‌ها 39	
		فرایندهای مدیریتی 63	اطلاعات دقیق از وضعیت فعلی سازمان
		تعیین وضع موجود 12	دیدنی صحیح نسبت به وضعیت مطلوب
فرایندهای مدیریتی	63	تعیین وضع مطلوب 27	برنامه آموزشی روشن
		تعهد و مسئولیت‌پذیری 20	علم، هنر و تجربه و آموزش پزشکی
		شبکه ارتباطات و تعاملات 45	توصیف فنی
		استانداردها و قواعد 10	ساختار اجزا
الگوهای رفتاری کارکنان	65	تغییر 13	ارتباط بین اجزا
		راهبردهای کسب‌وکار 14	اصول و قواعد
		طراحی و مدل‌سازی 20	هنر مدیریت و آموزش
شبکه ارتباطات و تعاملات	28	عوامل محیطی 9	هدایت تغییر در مدیریت و آموزش
		تهدیدها و فرصت‌ها 12	نقشه مدیریت
		عملکرد سازمان 10	ساختار مأموریت سیستم آموزشی
استانداردها و ارزش‌ها	13	مهندسی فرایندها 53	اطلاعات و فناوری لازم
		سنجش و ارزیابی 19	پشتیبانی اطلاعات
		توجیه اقتصادی 8	برنامه‌ریزی فناوری اطلاعات و برنامه ریزی آموزشی
اصل تغییر	22	پشتیبانی 16	به‌کارگیری بهینه فناوری اطلاعات
		توسعه سرمایه‌های انسانی 26	دستیابی به راهبردهای کسب‌وکار
		ارزش‌های سازمانی 18	نیاز به مدل
راهبرد کسب‌وکار	20	یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها 13	اجزای غیر فیزیکی
		کاربردی بودن 10	اجزای غیر قابل لمس
		اشتراک داده‌ها 5	نیازمندی‌ها یا عوامل محیطی
مدل‌سازی	9	امنیت داده‌ها 6	تهدیدها و فرصت‌ها
		کار تیمی 20	پیش‌رانه مدیریتی
		بهسازی و نوسازی سازمان 7	پیش‌رانه تکنولوژی
عوامل محیطی	66	مبادلات دانش 84	مأموریت‌ها
		خلاقیت و نوآوری 10	حوزه عملکرد
		الگوی رفتاری در سازمان 41	تغییر
مهندسی فرایندها	19		انعطاف‌پذیری
			اجزای نرمال
			اجزای استاندارد
سنجش و ارزیابی	16		اجزای قابل اتصال
			اطلاعات
	84		

پشتیبانی	20	فرایندها
مبادلات دانش		مکانها
خلاقیت و کارآفرینی		زمان بندیها
		افراد
		انگیزهها
		عمق
		محصولات ضروری
		محصولات پشتیبان
		مهندسی مجدد فرایندها

جدول 2، زمینه کلی، مؤلفه‌های اصلی، مؤلفه‌های فرعی، فراوانی، درصد و رتبه ابعاد و مؤلفه‌های تأثیر گذار بر معماری منابع انسانی  
Table2. General context, main components, sub-components, frequency, percentage and rank of dimensions and components affecting human resource architecture

ردیف	مضمون‌های اصلی	مضمون فرعی	فراوانی	درصد	رتبه
1		تکنولوژی اطلاعات	38	0.05	5
2	معماری اطلاعات	اشتراک داده‌ها	5	0.01	9
3		امنیت داده‌ها	6	0.01	9
4		چشم‌انداز و مأموریت	39	0.05	5
5	برنامه‌ریزی سازمانی	وضع موجود	12	0.01	9
6		وضع مطلوب	27	0.04	6
7		تهدیدها و فرصت‌ها	12	0.01	9
8	فرایندهای مدیریتی	فرایندهای مدیریتی	63	0.09	2
9		الگوی رفتاری در سازمان	41	0.06	4
10		تعهد و مسئولیت	20	0.02	8
11	الگوی رفتاری هیئت علمی و کارکنان	عملکرد سازمان	10	0.01	9
12		بهسازی و نوسازی	7	0.01	9
13		سرمایه سازمان	26	0.03	7
14	شبکه ارتباطات و تعاملات	شبکه ارتباطات	45	0.06	4
15		کار تیمی	20	0.02	8
16	استانداردها و ارزش‌ها	استانداردها و قواعد	10	0.01	9
17		ارزش‌ها	18	0.02	8
18	اصل تغییر	تغییر	13	0.01	9
19	راهبرد کسب و کار	راهبرد کسب و کار	14	0.02	8
20		توجیه اقتصادی	8	0.01	9
21	مدل سازی	مدل سازی	20	0.02	8
22	عوامل محیطی	عوامل محیطی	9	0.01	9
23	مهندسی فرایندهای آموزشی	مهندسی فرایندها	53	0.07	3
24		یکپارچه سازی فعالیت‌ها	13	0.01	9
25	سنجش و ارزشیابی و ارزشیابی برنامه	سنجش و ارزشیابی	19	0.02	8
26	پشتیبانی	پشتیبانی	16	0.02	8
27	مبادلات دانش	مبادلات دانش	84	0.12	1
28	خلاقیت و کارآفرینی	خلاقیت	10	0.01	9

9	0.01	10	کاربردی بودن	29
---	------	----	--------------	----

تعاملات، استانداردها و ارزش‌ها، اصل تغییر، راهبرد کسب‌وکار، مدل‌سازی، عوامل محیطی، مهندسی فرایندها، سنجش و ارزشیابی، پشتیبانی، مبادلات دانش، خلاقیت و کارآفرینی به‌عنوان مضامین اصلی و تکنولوژی اطلاعات، اشتراک داده‌ها، امنیت داده‌ها، چشم‌انداز و مأموریت، وضع موجود، وضع مطلوب، تهدیدها و فرصت‌ها، فرایندهای مدیریتی، الگوی رفتاری در سازمان، تعهد و مسئولیت عملکرد سازمان، بهسازی و نوسازی، سرمایه سازمان، شبکه ارتباطات، کار تیمی، استانداردها و قواعد، ارزش‌ها، تغییر، راهبرد کسب‌وکار، توجیه اقتصادی، مدل‌سازی، عوامل محیطی، مهندسی فرایندها، یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها، سنجش و ارزشیابی، پشتیبانی، مبادلات دانش، خلاقیت و کاربرد بودن به‌عنوان مضمون‌های فرعی انتخاب شدند.

### بحث و نتیجه گیری

برای بررسی و شناسایی مؤلفه‌های اثرگذار بر معماری منابع انسانی در این مرحله پایه‌های تئوریک و مبانی نظری در منابع و متون داخلی و خارجی شامل؛ کتاب‌ها، مقالات، تحقیقات انجام‌شده در داخل و خارج از کشور و سایت‌های اینترنتی مرتبط با موضوع موردبررسی و اطلاعات لازم جمع‌آوری شد. لذا ابتدا با بهره‌گیری از روش تحلیل اسنادی و سپس با استفاده از روش توصیفی-تحلیلی چارچوب نظری معماری منابع انسانی تهیه و تدوین شد. نتایج یافته‌ها نشان داد از میان 29 محور به‌دست‌آمده از تحلیل پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌ها تأثیرگذار بر معماری منابع انسانی، اشتراک داده‌ها، امنیت داده‌ها، توضیح موجود، تهدیدها و فرصت‌ها، عملکرد سازمان، بهسازی و نوسازی، استانداردها و قواعد، تغییر، توجیه اقتصادی، یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها، خلاقیت و کاربرد بودن از طرق مختلف از مهم‌ترین مؤلفه‌هایی هستند که بایستی در معماری منابع انسانی به آن‌ها توجه کرد.

همان‌طور که در جدول 2 مشاهده می‌گردد از میان 29 محور به‌دست‌آمده از تحلیل پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌ها تأثیرگذار بر معماری منابع انسانی، اشتراک داده‌ها، امنیت داده‌ها، توضیح موجود، تهدیدها و فرصت‌ها، عملکرد سازمان، بهسازی و نوسازی، استانداردهای آموزشی و قواعد، تغییر، توجیه اقتصادی، یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها، خلاقیت و ارزشیابی برنامه از طرق مختلف از مهم‌ترین مؤلفه‌هایی هستند که بایستی در معماری منابع انسانی به آن‌ها توجه کرد. در این بخش، پژوهشگر به دلیل اینکه در طی بررسی قادر به شناسایی مؤلفه‌های معماری منابع انسانی بر اساس چهارچوب مفهومی و مطالعات استنادی نبود از مصاحبه نیمه ساختاریافته با سیاست‌گذاران و متخصصان مدیریت به‌منظور شناسایی مؤلفه‌های اثرگذار بر معماری منابع انسانی استفاده شد و پس از انجام مصاحبه با 13 نفر به اشباع رسیدند. این پاسخ‌ها چندین بار به‌صورت فعال و تعاملی خوانده شده‌اند و سپس به‌صورت باز کدگذاری شدند. پس از کدگذاری باز، داده‌های حاصل از آن بر اساس محورهای مشترکی که میان آن‌ها بروز یافته است در کنار هم قرار می‌گیرند و فراوانی آن‌ها محاسبه می‌شود. سپس کدهای محوری بر اساس همانندی و ناهمانندی‌هایی که با یکدیگر داشتند در تم‌هایی گنجانده شدند. کدهای محوری تحت پوشش آن در نرم‌افزار اس-پیس اس وارد شدند تا بتوان با استفاده از آمار توصیفی، فراوانی و درصد هر یک را در پژوهش آشکار کرد. درنهایت با کنار هم قرار دادن این داده‌ها با استفاده از روش سنتز پژوهی و با بهره‌گیری از شیوه تحلیلی-استنتاجی، تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده انجام شد و مدل مفهومی موردنظر طراحی و تدوین گردید. به‌طوری‌که 15 مضمون اصلی و 29 مضمون فرعی به طریق زیر به دست آمد که معماری اطلاعات، برنامه‌ریزی سازمانی، فرایندهای مدیریتی، الگوی رفتاری کارکنان، شبکه ارتباطات و

تأمل خواهد، از جمله محدودیت‌های آن می‌توان به عدم درگیری گروه‌های مدیریتی دانشگاه‌های علوم پزشکی در این مطالعه بوده است و عدم استفاده از نظرات کارشناسان آموزش پزشکی و فراگیران است.

## Reference

- Abtahi S, Salavati A. (2006). Knowledge Management in the Organization, Tehran: Payvand No Publications, First Edition. [In Persian]
- Baron A, Armstrang M. (2008). Human Capital ManagementT Achieving Added Value through People, *Kogan Publishers*.
- Bassi L, McMurrer D. (2006). Applying Six Sigma Techniques to Human Capital Management, *McBassi & Company*, www.mcbassi.com.
- Beaty R, Huselid M, Schneier C. (2001). New HR Metrics: Scoring on the Business Scorecard, Chapter 10 from *Strategic Human Resource Management*, 21 Edition, w Wiley Publishing.
- Behara, G. (2005). Human Capital Management Planning, *BPTrends*, www.bptrends.com.
- Huselid M, Beker B. (2005). Linking human Resources Architecture and Measurement Systems.
- Javanbakht M. (2006). Adapting Human Resource Architecture and XMMI Maturity / Ability Model, M.Sc. Thesis in Computer Software Engineering, under the guidance of Dr. Fereydoon Shams, *Science and Research Branch of Islamic Azad University*. [In Persian]
- Javanbakht M S, Fereydouni A. (2006). Presenting a new method by evaluating the components and layers of human resource architecture, *Proceedings of the Twelfth International Conference of the Iranian Computer Association*, Tehran, Shahid Beheshti University, March 1-3. [In Persian]

مصادیق مطرح‌شده در شناسایی مؤلفه‌های معماری منابع انسانی در آثار و تحقیقات بسیاری از صاحب‌نظران مورد تأکید است؛ بنابراین شناسایی و آموزش این مهارت‌ها تأثیر قابل‌توجهی را بر افزایش ارتقای تعهد و مسئولیت‌پذیری سازمان‌ها دارد. بنابراین معماری منابع انسانی فرایندی پیچیده است که کل بخش‌های یک سازمان را درگیر می‌کند و افرادی با تخصص‌های متنوع در آن نقش دارند. این افراد می‌توانند از بالاترین لایه مدیریتی سازمان تا کارشناسان سطوح عملیاتی را دربر گیرند، طبیعی است که دایت و کنترل فرایند گسترده و بزرگی بدون پیروی از یک الگو و ساختاری فکر شده و منسجم مقدور نخواهد بود. توجه و برنامه‌ریزی به مؤلفه‌های معماری منابع انسانی در ادارات باعث «تقدم برنامه‌ریزی و طراحی بر پیاده‌سازی و اجرا» می‌شود که این می‌تواند نتایج زیر را ایجاد کند: کاهش دوباره‌کاری‌ها و اشتباهات در اجرا، بهره‌وری بهتر و طول عمر بالاتر، قابلیت توسعه و گسترش در آینده، کاهش هزینه‌های پیاده‌سازی، نگهداشت و توسعه، استفاده بهینه از زمان و منابع موجود و پیش‌بینی و آمادگی برای شرایط آینده. لذا با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد میشود که زمینه مساعد برای پژوهش‌ها در مؤسسات علمی و تحقیقاتی در سطح وزارت خانه‌ها و دانشگاه‌ها در راستای تحقق مؤلفه‌های معماری منابع انسانی ایجاد شود، الگوی ارائه‌شده در میان گروه‌های مختلفی از ارشناسان، مدیران، کارکنان و متخصصان مدیریت اعتبار سنجی شود، مدل معماری منابع انسانی اجرا و اعتبار سنجی شود، مدل معماری منابع انسانی در نظام اداری و آموزشی کشور امکان‌سنجی شود، مطالعات گسترده‌تر و اتخاذ تدابیر اجرایی به منظور حضور کارشناسان، مدیران، کارکنان و متخصصان مدیریت در تصمیم‌گیری‌های مربوط به طراحی معماری منابع انسانی انجام شود و به محققانی که علاقه‌مند در زمینه مدل معماری منابع انسانی تحقیق کنند، توصیه می‌شود به هر یک از عناصر به عنوان تحقیق مجزا و مستقل بپردازند. نتایج این مقاله در سایه محدودیت‌های آن قابل



Preez N, Louw L. (2008). Reference Architectures as Knowledge Management Tools.

Rezaei R. (2006). Provide a method for evaluating human resource architecture, Master Thesis in Computer Software Engineering, under the guidance of Dr. Fereydoon Shams, *Science and Research Branch of Islamic Azad University*. [In Persian]

Shams F, Zargar Nataj S M. (2006). Compilation of Human Resources Architecture Style, *Proceedings of the Twelfth International Conference of the Iranian Computer Association*, Tehran. [In Persian].

Tabachnick B, Fidell L. (2001). Using Multivariate Statistics, (4th edition), New York, *Harper Collins College Publishers*.

Jawahar Dashti F. (2006). Achievements of the First National Conference on New Management Architecture, *Tadbir Monthly*, No. 176. [In Persian]

Lepak D, Snell S. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development, *Academy of Management Review*.

مجله‌ی توسعه‌ی آموزش جندی‌شاپور  
فصلنامه‌ی مرکز مطالعات و توسعه‌ی آموزش علوم پزشکی  
سال یازدهم، شماره 4، زمستان 99

## تبیین تجربه متخصصان مدیریت و اعضای هیات علمی و فراگیران دخیل در آموزش پزشکی در شناسایی ابعاد و مولفه های اثرگذار معماری منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی کشور

**فرهاد معادی:** دانشجوی دکترا، گروه مدیریت دولتی و منابع انسانی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.  
**فرهاد نژادایرانی\*:** عضو هیئت علمی، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.  
**غلامرضا رحیمی:** عضو هیئت علمی، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.  
**سید عبدالله حجتی:** عضو هیئت علمی، گروه علوم تربیتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

**چکیده:** در محیط بیمارستان‌ها نقش مدیریت اعضای هیئت علمی و فراگیران آموزشی، توجه به کارکنان حساس‌تر از سازمان‌های دیگر است. یکی از راه‌های ارتقای سطح سلامت در صنعت بهداشت و درمان مدیریت مؤثر منابع انسانی پویایی را می‌طلبد. مطالعه کیفی حاضر با رویکرد پدیدار شناسی در مهر ماه 1397 در میان 19 متخصص و سیاست‌گذار عرصه مدیریت به روش نمونه‌گیری هدفمند، با رعایت محرمانه بودن اطلاعات ادامه یافت. روش جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه عمیق باز و نیمه ساختار یافته انجام گرفت. تمام مصاحبه‌ها ضبط و سپس، کلمه به کلمه دست‌نویس شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. 15 مؤلفه اصلی شناسایی و با تحلیل مؤلفه‌های اصلی، 29 مؤلفه فرعی استخراج گردید. معماری اطلاعات، برنامه‌ریزی سازمانی، فرایندهای مدیریتی، الگوی رفتاری کارکنان، شبکه ارتباطات و تعاملات، استانداردها و ارزش‌ها، اصل تغییر، راهبرد کسب و کار، مدل‌سازی، عوامل محیطی، مهندسی فرایندهای آموزشی، سنجش و ارزشیابی برنامه، پشتیبانی، مبادلات دانش، خلاقیت و کارآفرینی به عنوان مضامین اصلی و تکنولوژی اطلاعات، اشتراک داده‌ها، امنیت داده‌ها، چشم‌انداز و مأموریت، وضع موجود، وضع مطلوب، تهدیدها و فرصت‌ها، فرایندهای مدیریتی، الگوی رفتاری در سازمان، تعهد و مسئولیت، عملکرد سازمان، بهسازی و نوسازی، سرمایه سازمان، شبکه ارتباطات، کار تیمی، استانداردها و قواعد، ارزش‌ها، تغییر، راهبرد کسب و کار، توجیه اقتصادی، مدل‌سازی، عوامل محیطی، مهندسی فرایندها، یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها، سنجش و ارزشیابی، پشتیبانی، مبادلات دانش، خلاقیت، کاربردی بودن به عنوان مضمون‌های فرعی انتخاب شدند.

**واژگان کلیدی:** سیاست‌گذاران و متخصصان مدیریت، هیئت علمی آموزشی، بیمارستان‌های آموزش پزشکی.

\***نویسنده مسؤول:** عضو هیئت علمی، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

Email: Farhadirani90@yahoo.com