

Diagnosis of internal environment and high penetration factors in a military medical sciences university in Tehran, Iran

Hamed Habashi, Behrooz Ghasemi*

Department of Business Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Received: 19 January 2019 Accepted: 8 April 2019

Abstract

Background and Aim: Analysis of the internal environment of an organization is an important factor in strategic decision making and the starting point of establishing an improvement plan to optimize the organization's performance. The purpose of this study was to assess the internal environment using an organizational diagnosis model and identifying high impact factors in a military medical university in Tehran.

Methods: This analytical study was performed at a military medical university in Tehran, Iran in 2012. A total of 268 employees were selected by an available sampling method. Employees then completed the Weisbord questionnaire of internal environment analysis which was provided along with a description of the subject of the research. Data were analyzed using descriptive and inferential statistics. Using SPSS software-18 to identify correction priorities (high penetration factors), the mean method and sorting in each question were used.

Results: The internal environment of the military University of Medical Sciences was considered to have relative points of strength in the questionnaire's components of purpose (5.486), structure (5.087), leadership (5.257), communication (5.211), helpful mechanisms (5.054) and attitude towards change (5.001), according to the cut-off point (=4); however rewards (4.462) component was not considered strong.

Conclusion: The internal environment of the military University of Medical Sciences in Tehran is recognized as having relative strengths in some domains; however the reward mechanism domain needs to be reviewed and refined as a priority. High penetration factors include determination of clear objectives through employee participation, greater flexibility and optimal job sharing. Modification of reward mechanisms and performance-based pay, increasing leadership skills and training in communication skills among staff can improve organization's strength.

Keywords: Internal Environment, Diagnosis, Weisbord Model, Military.

شناسایی محیط داخلی و عوامل تاثیر بالا در یک دانشگاه علوم پزشکی نظامی در شهر تهران

حامد حبشی، بهروز قاسمی*

گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

چکیده

زمینه و هدف: تحلیل محیط داخلی سازمان یکی از عوامل مهم در تصمیم‌گیری استراتژیک و نقطه شروع استقرار یک طرح بهبود به منظور ارتقای عملکرد سازمان است. هدف از مطالعه حاضر ارزیابی محیط داخلی با استفاده از مدل شناخت سازمانی وایزبوردر (Weisbord) و شناسایی عوامل تاثیر بالا در افزایش عملکرد سازمانی در یکی از دانشگاه‌های علوم پزشکی نظامی تهران است.

روش‌ها: مطالعه مقطعی - تحلیلی حاضر در سال ۱۳۹۶ در یکی از دانشگاه‌های علوم پزشکی نظامی انجام شد. بدین منظور ۲۶۸ نفر از کارکنان به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب و به پرسشنامه استاندارد تحلیل محیط داخلی وایزبوردر (Weisbord) پاسخ دادند؛ به این منظور پرسشنامه‌ها پس از هماهنگی با مسئولین به صورت حضوری ضمن ارائه توضیح در خصوص موضوع تحقیق به کارکنان ارائه شد و پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS ۱۸ با روش‌های آمار توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. همچنین برای شناسایی اولویت‌های اصلاح عوامل تاثیر بالا در افزایش عملکرد سازمانی از روش میانگین و مرتب‌سازی آن در هر سوال استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج نشان داد که محیط داخلی دانشگاه علوم پزشکی نظامی مورد مطالعه، در ابعاد هدف‌گذاری (۵/۴۸۶)، ساختار (۵/۰۸۷)، رهبری (۵/۲۵۷)، ارتباطات (۵/۲۱۱)، مکانیزم‌های مفید (۵/۰۵۴) و نگرش به تغییر (۵/۰۰۱) در مقایسه با نمره برش ۴، دارای قوت نسبی بود و در مکانیزم پاداش (۴/۴۶۲) در وضعیت قوت نبود.

نتیجه‌گیری: محیط داخلی دانشگاه علوم پزشکی نظامی مورد مطالعه در شهر تهران در وضعیت قوت نسبی شناسایی شد و نیاز است به عنوان یک اولویت در حوزه مکانیزم پاداش مورد بازنگری و اصلاح قرار گیرد. براساس نتایج به دست آمده، عوامل نفوذ بالا شامل تعیین اهداف شفاف از طریق مشارکت کارکنان، ایجاد انعطاف‌پذیری بیشتر و تقسیم کار بهینه، اصلاح مکانیزم پاداش و پرداخت مبتنی بر عملکرد که تغییر را حمایت کند، افزایش مهارت‌های رهبری و آموزش مهارت‌های ارتباطی بین کارکنان می‌توانند به بهبود قوت سازمان کمک شایانی نمایند.

کلیدواژه‌ها: محیط داخلی، شناسایی، مدل وایزبوردر، نظامی.

*نویسنده مسئول: بهروز قاسمی، پست الکترونیک: Dr.BehroozGhasemi@yahoo.com

مقدمه

جهانی شدن، مقررات زدایی بازارها؛ کاهش انحصارات؛ افزایش و تغییر خواسته‌ها و ترجیحات مشتریان موجب افزایش تغییرات محیطی شده و همچنین در زمینه‌های هزینه و کیفیت؛ نوآوری و مشتری مداری رقابت افزایش پیدا کرده است. سازمان‌ها دیگر قادر به تأمین خواسته‌ها و نیازهای ذی‌نفعان خود از طریق اتکا به ساختارهای سلسله مراتبی و سیستم تولید انبوه نخواهند بود. در سیر تکامل مدیریت استراتژیک کانون توجه از تأمین بودجه؛ پیش-بینی آینده و تفکر انتزاعی، به کوشش عملی برای خلق آینده تغییر می‌یابد. خلق آیند میسر نخواهد بود مگر با هماهنگ کردن تمام منابع برای کسب برتری در حیطه رقابت (۱).

تحلیل محیط سازمان؛ آینه خودنمای سازمان است که می‌تواند مدیران را در شناخت عناصر سازمانی و انتخاب بهترین گزینه در تصمیم‌گیری سازمانی و برنامه‌ریزی استراتژیک یاری دهد (۲). در محیط داخلی اگر نقاط قوت منحصر به سازمان بوده یا در تعداد کمی از رقبا وجود داشته باشد و توسط سایر رقبا به راحتی تقلید نشود در آن صورت به یک مزیت رقابتی پایدار تبدیل خواهد شد (۳).

از دلایل اینکه ایجاد رشد پایدار در سازمان دشوار است اغلب به علت نیاز به تغییر قابل توجه در هویت شرکت و نیز تغییر در ساختار اصلی و پشتیبانی منابع است (۴ و ۵). اگر اعضای سازمان تغییر را قبول نکنند و خود را تغییر ندهند، تغییر نمی‌تواند با موفقیت اجرا شود (۶). حتی اگر لازم باشد، تغییر ممکن است مقاومت شود، و اتفاق نمی‌افتد مگر این که کارکنان انگیزه داشته باشند و برای آن آماده باشند (۷و۸).

وایزبور مدعتقد است که در میان تمامی عناصر محیط داخلی شش متغیر نقش عمده و اصلی را در موفقیت و ارتقای کیفیت خدمات سازمان دارند. این شش متغیر عبارتند از: هدف گذاری، ساختار سازمانی، رهبری، مکانیزم‌های مفید (هماهنگی فعالیت‌ها)، روابط انسانی درون سازمانی و مکانیزم پاداش سازمان. وی معتقد است این شش عامل بخش عمده محیط داخلی سازمان را تشکیل داده و قوت و ضعف هر کدام در عملکرد نهایی سازمان تأثیر مهمی دارد (۹).

در سازمان‌های نظامی با توجه به ماموریت محور بودن، بسیج منابع در شرایط سخت محیط کاری و سبک فرماندهی اهمیت معیارهای هفتگانه بیش از پیش خواهد بود و تأثیر چشمگیری در عملکرد سازمانی خواهد داشت، چرا که پایگاه اصلی قوت در سازمان‌های نظامی عنصر نیروی انسانی و مدیریت موثر و کارای آن است. در دانشگاه علوم پزشکی نظامی که مسئولیت اصلی آن آموزش کادر درمانی ویژه ماموریت‌های نظامی و درمان پرسنل نظامی است و باید آمادگی لازم برای مواجهه با شرایط ناملازم محیطی را داشته باشند، برخورد و رفتار موثر سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار است و این هفت معیار نقش مهمی در ایجاد محیط

سازمانی خواهند داشت.

در این حوزه می‌توان به مطالعات وطن خواه و همکاران، در مطالعه‌ای محیط داخلی بیمارستان‌های منتخب دانشگاه علوم پزشکی تهران در سال ۱۳۹۱ با استفاده از مدل وایزبرد تحلیل گردید (۱۰). یافته‌های آن مطالعه نشان داد ساختار سازمانی و رهبری از نقاط ضعف و هدفگذاری از نقاط قوت محیط داخلی بیمارستان‌های مورد مطالعه بودند.

لذا مطالعه حاضر با هدف شناسایی محیط داخلی و عوامل تأثیر بالا در افزایش عملکرد سازمانی در یک دانشگاه علوم پزشکی نظامی در شهر تهران انجام گرفت و به ارائه پیشنهادات کاربردی در حوزه تغییر سازمانی می‌پردازد.

روش‌ها

این مطالعه یک تحقیق مقطعی - تحلیلی و از حیث روش گردآوری داده‌ها میدانی است. جامعه آماری حدود ۹۰۰ نفر بودند که بر اساس فرمول مورگان نمونه می‌بایست حدوداً ۲۶۹ نفر انتخاب می‌شد. در نهایت تعداد ۲۶۸ پرسشنامه با روش نمونه‌گیری در دسترس، از میان تمام بخش‌های آموزشی، پژوهشی و اداری دانشگاه علوم پزشکی نظامی شهر تهران جمع‌آوری گردید. به منظور جمع‌آوری اطلاعات پس از هماهنگی با مسئولین دانشگاه، پرسشنامه به صورت حضوری به کارکنان ارائه و طی ۱۰ روز کاری جمع‌آوری شد.

تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها: داده‌های جمع‌آوری شده در محیط SPSS18 وارد گردید و با استفاده از روش‌های آمار توصیفی و آزمون‌های استنباطی کولموگوروف اسمیرنوف K-S برای بررسی نرمال بودن داده‌ها و آزمون رتبه علامتدار ویلکاکسون با نقطه برش ۴ به منظور سنجش معناداری اختلاف میانگین نمرات از نقطه برش (عدد خنثی) استفاده شد. همچنین برای سنجش وضعیت قوت و ضعف هر یک از معیارهای هفت‌گانه از مقایسه میانگین نمرات هر معیار با نقطه برش (عدد ۴) استفاده شد که به شرح زیر است:

برای جمع‌آوری اطلاعات در خصوص هفت معیار مورد سنجش برای تحلیل قوت و ضعف محیط داخلی دانشگاه علوم پزشکی نظامی، از پرسشنامه شناخت سازمان (ODQ) که توسط پریزیوسی توسعه یافته استفاده شده است. این پرسشنامه مشتمل بر ۳۵ سوال است که مولفه‌های مختلف مدل شامل هدف گذاری، ساختار سازمانی، رهبری، هماهنگی، مکانیزم پاداش، ارتباطات و نگرش کارکنان به تغییر (هر کدام ۵ سوال) مورد پرسش قرار می‌دهد (۱۱). ساده‌ترین روش تفسیر اطلاعات بر اساس این پرسشنامه، ارزیابی میزان انحراف برای هر ۷ متغیر در رابطه با امتیاز ۴ است، که نقطه خنثی است. امتیازات زیر ۴ نشان می‌دهند که یک مشکل با وظایف سازمانی مربوطه وجود دارد. هرچه امتیاز به ۱ نزدیک‌تر باشد، مشکل مربوطه شدیدتر می‌شود. امتیازات بالای ۴ نشان می‌دهند که هیچ مشکلی وجود ندارد و امتیاز ۷ نشان‌دهنده عملکرد

A_j میزان تاثیر شاخص‌ها را نشان می‌دهد، d_j مجموع نمرات هر شاخص است و n نشان‌دهنده تعداد شاخص در سیستم ارزیابی است.

ملاحظات اخلاقی: به افراد شرکت کننده در پژوهش پیرامون آزادی شرکت در آزمون و حفظ اطلاعات به صورت محرمانه اطمینان داده شد. انجام این پژوهش خللی در روند اداری کارکنان نداشته و هیچگونه هزینه‌ای برای شرکت کنندگان نداشت. شرکت دادن نمونه‌ها در پژوهش و جمع‌آوری داده‌ها با موافقت و همکاری واحدهای دانشگاه انجام شد.

نتایج

در این پژوهش ۲۶۸ نفر شرکت نمودند که از این تعداد ۲۲۳ نفر مرد و ۴۴ نفر زن بودند. درصد فراوانی افرادی با تحصیلات کارشناسی ۴۲/۹ و تحصیلات تکمیلی ۳۹/۲ که در مجموع ۸۲/۱ درصد از نمونه آماری است و از منظر سنوات درصد فراوانی ۵ تا ۱۵ سال ۳۳/۶ و ۱۵ تا ۲۵ سال ۳۶/۶ بود که در مجموع ۷۰/۲ درصد نمونه را تشکیل می‌دهند. اطلاعات توصیفی افراد شرکت کننده در پژوهش در جدول ۱- خلاصه شده است.

جدول ۲- وضعیت دانشگاه علوم پزشکی نظامی را از نظر مولفه‌های محیط داخلی نشان می‌دهد. همان‌طور که جدول ۲- نشان می‌دهد دانشگاه علوم پزشکی نظامی از جهت مولفه‌های هدف، ساختار، رهبری، ارتباطات، مکانیزها، نگرش به تغییر در وضعیت خوب ارزیابی شده‌اند و تنها مولفه پاداش در وضعیت متوسط قرار دارد.

مطلوب سازمانی است (۱۲). در مطالعه حاضر آلفای کرونباخ کل پرسشنامه ۰/۹۵۷ محاسبه شد.

محاسبه امتیاز هر یک از شاخص‌ها:

میانگین امتیاز هر یک از شاخص‌ها (نمره هر سوال) مطابق فرمول [۱] و [۲] محاسبه شد.

$$d_j = \sum_{s=1}^m f_{st}$$

در معادله فوق $t=1, \dots, n$ تعداد سوالات؛ $s=1, \dots, m$ تعداد نمونه‌هایی که به سوال پاسخ داده‌اند؛ f_{st} نمره سوال t ام در نمونه است.

$$ZF_t = d_j/m$$

ZF_t میانگین نمرات نمونه در سوال t ام (۱۲).

تعیین امتیاز هر یک از مولفه‌ها هفتگانه:

برای تعیین وضعیت هر یک از مولفه‌های هفتگانه پرسشنامه میانگین نمرات حاصل از معادله (۲) مرتبط با هر مولفه را محاسبه می‌نماییم. عدد حاصل با توجه به نقطه برش بیانگر وضعیت مولفه خواهد بود.

شناسایی عامل تاثیر بالا در افزایش عملکرد سازمانی

همانطور که قبلاً گفته شد، نگاه کردن به موانع تاثیر بالا و اتخاذ راه‌حل‌های هدفمند در سطح فعلی سازمان، راه خوبی برای پیشرفت مسیر پایدار سازمانی است. این تحقیق از فرمول شاخص تاثیر عمده برای تولید و مقایسه میزان تاثیر شاخص‌ها استفاده کرد، که در معادله (۳) نشان داده شده است (۱۲).

$$A_j = d_j / \sum_{j=1}^n d_j \times 100$$

جدول ۱- اطلاعات توصیفی نمونه مورد مطالعه

مؤلفه	فراوانی	درصد	درصد فراوانی تجمعی
جنسیت	زن	۱۶/۴	۱۶/۵
	مرد	۲۲۳	۸۳/۲
بخش‌های دانشگاه	معاونت	۱۲۷	۴۷/۴
	مدیریت مستقل	۲۰	۷/۵
	دانشکده	۱۵	۵/۶
	پژوهشگاه	۵۱	۱۹/۰
	مراکز درمانی	۵۵	۲۰/۵
سن	کمتر از ۳۰ سال	۴۸	۱۷/۹
	بین ۳۰ تا ۴۰ سال	۱۱۹	۴۴/۴
	بیشتر از ۴۰ سال	۹۹	۳۶/۹
تحصیلات	دیپلم	۱۹	۷/۱
	کاردانی	۲۷	۱۰/۱
	کارشناسی	۱۱۵	۴۲/۹
	ارشد و بالاتر	۱۰۵	۳۹/۲
سنوات (سابقه کاری)	کمتر از ۵	۳۸	۱۴/۲
	بین ۵ تا ۱۵	۹۰	۵/۵
	بین ۱۵ تا ۲۰	۹۸	۳۶/۶
	بالاتر از ۲۵	۳۵	۱۳/۱

هفت زیر سیستم چارچوب ابزار پریزیوسی بکار گرفته شد (۱۱). سپس شاخص‌ها به ترتیب نزولی در فرکانس‌های خود قرار گرفتند. پایین‌ترین امتیاز ضریب تاثیر شاخص‌ها، بیش‌ترین تاثیر را بر عوامل تاثیر گذار بر دانشگاه علوم پزشکی نظامی دارند، که کانون توجه ما خواهد بود. نتایج در جدول ۵- نشان داده شده‌است.

از جدول ۵-، هشت شاخص ضریب تاثیر بالا به ترتیب در سوالات (۱۲، ۳۲، ۲۶، ۷، ۲۱، ۲۷، ۳۳، ۲۲) عامل نفوذ برتر هستند و باید در ارزیابی کلی در اولویت قرار گرفته شوند. از دیدگاه هر زیرسیستم، عامل نفوذ برتر در زیر سیستم پاداش سوال ۱۲ و ۲۶ بود، در زیر سیستم ارتباطات سوال ۳۲، در زیر سیستم نگرش به تغییر سوالات ۷ و ۲۱، در زیر سیستم مکانیزم‌های مفید سوال ۲۷، در زیر سیستم ساختار سوال ۲۳ و در زیر سیستم هدف سوال ۲۲ در اولویت بررسی هستند.

با توجه به نرمال نبودن توزیع داده‌ها از آزمون ناپارامتریک رتبه علامتدار ویلکاکسون (Signed Rank Wilcoxon) استفاده گردید. همان طور که جدول ۴- نشان می دهد، تفاوت نمرات نسبت به نقطه برش (عدد ۴) در تمام مولفه‌ها معنادار است ($<0/001$). همچنین در مجموع مولفه‌ها نیز این معناداری مشاهده شده است. انحراف استاندارد ۲ در معیارها نشان دهنده نگرش کارمندیابی به عملکرد سازمانی در سطح نسبتاً ثابتی قرار دارد و نه در حالت نوسان، که به این معنی است که مشاهدات در اطراف این بعد متمرکز شده‌اند (۱۳ و ۱۴).

شناسایی عوامل اصلی مشکلات سازمان:

به منظور شناسایی موثرترین عوامل در مشکلات سازمان از معادله [۳] برای تولید و مقایسه میزان تاثیر ۳۵ آیتم موجود در

جدول ۲- وضعیت محیط داخلی دانشگاه علوم پزشکی نظامی بر اساس مولفه‌های وایزبورد (Weisbord)

ردیف	معیارها	میانگین میانگین	وضعیت
۱	هدف	۵/۴۸۶	خوب
۲	ساختار	۵/۰۸۷	خوب
۳	رهبری	۵/۲۵۷	خوب
۴	ارتباطات	۵/۲۱۱	خوب
۵	پاداش	۴/۴۶۲	متوسط
۶	مکانیزم‌ها	۵/۰۵۴	خوب
۷	نگرش به تغییر	۵/۰۰۱	خوب
مجموع	۵۴۵/۱۷۶	۵/۰۷۹	خوب

جدول ۳- آزمون کولموگروف اسمیرنوف به منظور بررسی توزیع نرمال معیارهای پرسشنامه در نمونه

آزمون کولموگروف اسمیرنوف K-S			
معیارها	میانگین	میانگین نمره قابل قبول	سطح معناداری
هدف	۵/۴۸۵۶	۰/۹۵۳۴۳	۰/۰۰۱
ساختار	۵/۰۸۷۱	۱/۰۹۷۶۱	۰/۰۰۱
رهبری	۵/۲۵۶۷	۱/۱۰۴۵۹	۰/۰۰۱
ارتباطات	۵/۲۱۱	۰/۹۱۹۶۳	۰/۰۰۱
پاداش	۴/۴۶۱۹	۱/۳۳۳۹۱	۰/۰۰۱
مکانیزم مفید	۵/۰۵۴۵	۱/۰۵۱۱۵	۰/۰۰۱
نگرش	۵/۰۰۱۵	۱/۰۸۱۶۵	۰/۰۰۱
مجموع	۵/۰۷۹۸	۰/۹۴۸۰۷	۰/۰۰۱

جدول ۴- آزمون رتبه علامتدار ویلکاکسون به منظور مقایسه میانگین بدست آمده با نمره برش ۴ در مولفه‌ها

آزمون آماری رتبه علامتدار ویلکاکسون - نقطه برش ۴					
معیارها	میانگین نمره قابل قبول	میانگین	انحراف استاندارد	اختلاف با میانگین	سطح معناداری
هدف	۴	۵/۴۸۶	۰/۹۵۳	۱/۴۸۶	۰/۰۰۱
ساختار	۴	۵/۰۸۷	۱/۰۹۸	۱/۰۸۷	۰/۰۰۱
رهبری	۴	۵/۲۵۷	۱/۱۰۵	۱/۲۵۷	۰/۰۰۱
ارتباطات	۴	۵/۲۱۱	۰/۹۲	۱/۲۱۱	۰/۰۰۱
پاداش	۴	۴/۴۶۲	۱/۳۳۴	۰/۴۶۲	۰/۰۰۱
مکانیزم مفید	۴	۵/۰۵۴	۱/۰۵۱	۱/۰۵۴	۰/۰۰۱
نگرش	۴	۵/۰۰۱	۱/۰۸۲	۱/۰۰۱	۰/۰۰۱

جدول ۵. وضعیت دانشگاه علوم پزشکی نظامی بر اساس تحلیل هر یک از شاخص ها (سوالات)

معیارها	سوالات	مجموع نمرات در کل نمونه	میانگین هر سوال در کل نمونه	ضریب تاثیر روش میانگین	توضیحات
پاداش	سوال ۱۲	۱۰۱۷	۳/۷۹۵	۲/۱۴۹	ملاکها و معیارهای پرداخت حقوق و دستمزد در این سازمان به صورت منصفانه و عادلانه است
ارتباطات	سوال ۳۲	۱۰۶۲	۴/۰۰۸	۲/۲۴۵	در این سازمان اثری از تضاد حل نشده وجود ندارد
پاداش	سوال ۲۶	۱۰۸۶	۴/۰۸۳	۲/۲۹۵	حقوقی که از سازمان دریافت می کنم، با کاری که در سازمان انجام می دهم متناسب است
نگرش به تغییر	سوال ۷	۱۱۵۰	۴/۲۹۱	۲/۴۳۱	این سازمان در مقابل تغییر مقاومت نمی کند
نگرش به تغییر	سوال ۲۱	۱۲۲۶	۴/۶۰۹	۲/۵۹۱	این سازمان از تغییر استقبال می کند
مکانیزم مفید	سوال ۲۷	۱۲۳۹	۴/۶۴	۲/۶۱۹	هر وقت که به کمک نیاز باشد، واحدهای کاری دیگر برای واحد کاری من مفید واقع می شوند
ساختار	سوال ۲۳	۱۲۴۴	۴/۶۴۲	۲/۶۲۹	ساختار واحد کاری من به خوبی طراحی گردیده است
هدف	سوال ۲۲	۱۲۴۴	۴/۷۳	۲/۶۲۹	اولویت‌های این سازمان به وسیله کارکنان فهمیده و درک شده است
پاداش	سوال ۱۹	۱۲۴۸	۴/۷۴۵	۲/۶۳۸	در این سازمان فرصت برای ارتقا وجود دارد
پاداش	سوال ۵	۱۲۵۰	۴/۶۸۲	۲/۶۴۲	شغلم در این سازمان به من فرصت ترقی به عنوان یک شخص را می دهد
ساختار	سوال ۱۶	۱۲۷۶	۴/۸۷	۲/۶۹۷	حالتی که وظایف کاری تقسیم شده است، از یک حالت منطقی پیروی می کند
مکانیزم مفید	سوال ۲۰	۱۲۸۱	۴/۸۷۱	۲/۷۰۷	این سازمان دارای مکانیزم‌های کافی برای یکپارچه ساختن سازمان می‌باشد
ساختار	سوال ۲	۱۳۲۶	۴/۹۶۶	۲/۸۰۳	تقسیم کار در این سازمان منطقی است
پاداش	سوال ۳۳	۱۳۳۴	۵/۰۳۴	۲/۸۱۹	تمام وظایف برای اینکه به بار بنشیند با محرکها و انگیزشها مرتبط هستند
نگرش به تغییر	سوال ۱۴	۱۳۴۹	۵/۰۵۲	۲/۸۵۱	این سازمان به حد کافی با خط مشی ها و رویه های جدید آشنایی دارد
رهبری	سوال ۲۴	۱۳۵۶	۵/۰۷۹	۲/۸۶۶	برای من روشن است که رئیس همواره برای هدایت تلاشهای کاری‌ام می‌کوشد
مکانیزم مفید	سوال ۶	۱۳۷۹	۵/۲۲۳	۲/۹۱۵	سرپرست مستقیم من دارای ایده هایی است که برای من و گروه کاری مفید است
رهبری	سوال ۱۰	۱۳۸۲	۵/۲۳۵	۲/۹۲۱	هنجارهای رهبر این سازمان به ترقی سازمان کمک می کند
رهبری	سوال ۱۷	۱۳۹۲	۵/۲۷۳	۲/۹۴۲	تلاشهای رهبر سازمان با انجام اهداف سازمان نتیجه می دهد
ارتباطات	سوال ۱۱	۱۳۹۵	۵/۲۴۴	۲/۹۴۸	هر وقت که در کارم به مشکل برخورد می کنم، می توانم با شخص دیگری صحبت کنم
مکانیزم مفید	سوال ۱۳	۱۴۱۱	۵/۲۸۵	۲/۹۸۲	من به اطلاعاتی دسترسی دارم که برای انجام بهتر امور کاری‌ام مورد نیاز است
مکانیزم مفید	سوال ۳۴	۱۴۱۳	۵/۲۷۲	۲/۹۸۶	تلاشهای برنامه ریزی و کنترلی سازمان برای رشد و بهبودی سازمان مفید است
رهبری	سوال ۳۱	۱۴۱۴	۵/۲۷۶	۲/۹۸۹	تلاشهای رئیس خود برای نفوذ در من و سایر اعضای واحد کاری ام را به خوبی در می یابم
ارتباطات	سوال ۲۵	۱۴۱۸	۵/۳۵۱	۲/۹۹۷	روابطی که برای انجام شغلم مورد نیاز است، به خوبی مشخص نموده ام
نگرش به تغییر	سوال ۳۵	۱۴۳۸	۵/۳۶۶	۳/۰۳۹	این سازمان توانایی ایجاد تغییر را دارد
رهبری	سوال ۳	۱۴۴۵	۵/۴۱۲	۳/۰۵۴	سرپرست مستقیم من از تلاشهایم حمایت می کند
ساختار	سوال ۳۰	۱۴۵۴	۵/۴۶۶	۳/۰۷۳	تقسیم کار در این سازمان به تلاشهای افراد برای رسیدن به اهداف سازمان کمک می کند
ساختار	سوال ۹	۱۴۵۷	۵/۴۷۷	۳/۰۷۹	تقسیم کار در این سازمان موجب دستیابی به اهداف سازمان می گردد
هدف	سوال ۸	۱۴۷۰	۵/۵۲۶	۳/۱۰۷	از نظر شخصی، با اهداف بیان شده واحد کاری خود موافقم
هدف	سوال ۱۵	۱۴۷۶	۵/۵۲۸	۳/۱۲	من هدف این سازمان را درک می کنم
هدف	سوال ۱	۱۵۰۰	۵/۶۱۸	۳/۱۷	اهداف سازمانی به روشنی و وضوح بیان شده است
نگرش به تغییر	سوال ۲۸	۱۵۱۹	۵/۶۸۹	۳/۲۱	بعضی اوقات من تغییر چیزهایی در شغل خود را دوست دارم
ارتباطات	سوال ۱۸	۱۵۳۰	۵/۷۳	۳/۲۳۴	روابط من با گروه کاری دوستانه و حرفه‌ای است
ارتباطات	سوال ۴	۱۵۳۰	۵/۷۰۹	۳/۲۳۴	از نظر ارتباطی با سرپرست خود هماهنگ و سازگارم
هدف	سوال ۲۹	۱۶۰۳	۶/۰۰۴	۳/۳۸۸	من تمایل دارم در تصمیمات مربوط به اهداف واحد کاری خود شرکت نمایم

بحث

کلیدی انجام این مهم نیروی انسانی و مدیریت آن است. سازمان‌های نظامی نیاز به نیروی انسانی با انگیزه و کارا دارند که بتوانند شرایط سخت را مدیریت کنند. رهبری موثر، اهداف روشن، مکانیزم‌های پاداش و تنبیه عادلانه در کنار باور به ارزش‌ها نقش

یک سازمان نظامی با توجه شرایط ویژه کاری باید قابلیت انجام ماموریت در شرایط سخت را داشته باشند. قطعا یکی از عناصر

با پژوهش حاضر بود به طوری که عنوان کرده‌اند که سازمان‌های مورد مطالعه از نظر بعد ساختار دارای وضعیت ضعیف می‌باشد.

از دیگر یافته پژوهش حاضر این است که سبک رهبری مدیران در دانشگاه علوم پزشکی نظامی بر قوت محیط داخلی تاثیر داشته است. سازمان‌های موفق مشخصه عمده‌ای دارند که به وسیله آن از سازمان‌های ناموفق متمایز می‌شوند، این مشخصه رهبری پویا و اثربخش است. دیویس و نیواستروم کیفیت رهبری را یکی از عناصر مهمی دانسته‌اند که در پدید آوردن فضای برازنده سازمانی موثر است (۲۵). بسیاری از آشفستگی‌ها در سازمان‌ها به خصوص در بین کارکنان اجرایی ناشی از شکست رهبری برای تعریف، تجسم کردن و دفاع از اهداف و مدیریت تعارض داخلی است (۲۶). رهبری در مدل وایزبور (Weisbord) به عنوان فرایند نفوذ در کارکنان در نظر گرفته می‌شود که می‌تواند در رضایتمندی کارکنان نقش موثری داشته باشد. سبک‌های رهبری و توانمندی رهبران در هدایت سازمان از عوامل تاثیرگذار بر عملکرد سازمانی به شمار می‌آید. نتایج مطالعه شمس و همکاران (۲۳) یافته حاضر همسو می‌باشد.

نبود مهارت‌های ارتباطاتی موجب افزایش هزینه‌ها می‌شود و در نهایت، اثربخشی را کاهش می‌دهد. ارتباطات عنصر الزام آور توفیق در تمام سیستم‌ها و زیرسیستم‌های اجتماعی است (۲۷). در واقع ارتباطات مطلوب در سازمان می‌تواند نقش کاتالیزگر را در کارکرد موثر سازمان داشته باشد و از عوامل موثر در کاهش شکایات و ایجاد رضایتمندی محسوب می‌شود (۱۵). ارتباط دوستانه، کانال‌های باز ارتباطی و وضوح مسیرهای ارتباطی منجر به ایجاد فضای مطلوب در سازمان می‌شود (۲۸). در دانشگاه مورد بررسی، وضعیت "ارتباطات" به صورت خوب ارزیابی شد که مشابه با نتایج مطالعات حیدری و همکاران (۱۷)، درویش و همکاران (۲۸) می‌باشد که می‌تواند به دلیل آموزش اصول مهارت‌های ارتباطی و رفتاری باشد که در حین خدمت به پرسنل و مدیران داده شده است. مکانیزم پاداش یکی از عوامل موثر در کارکرد و رضایت کارکنان سازمان محسوب می‌شود (۱۷). زمانی تناسب بین فرد و سازمان بهبود می‌یابد که شانس رشد، مسؤلیت و موفقیت وجود داشته باشد؛ اگرچه برخی از مدیران هنوز باور دارند که حقوق و مزایای حاشیه‌ای موجب انگیزه می‌شود، اگرچه شواهد قابل توجهی برای حمایت از این ایده وجود دارد و زمانی که انگیزه نداشته باشند نیاز است. بنابراین، حقوق و منافع تنها زمانی عملکرد را تحریک می‌کنند که به عنوان نماد کار ارزشمند مورد نیاز و با ارزش سازمان (بازشناسی) شود (۲۶). در مطالعه حاضر نتایج نشان داد سیستم پاداش دهی در دانشگاه علوم پزشکی نظامی در وضعیت متوسط قرار دارد، که نسبت به سایر ابعاد وضعیت نامناسب‌تری دارد، و این فرضیه مورد تایید قرار نمی‌گیرد. این نتایج با مطالعات میرزا محمدی و همکاران (۲۹)، شریفی و همکاران (۳۰) همسو بوده است که دلیل آن می‌تواند به دلیل نبود نظام هماهنگ افزایش

بسیاری در ارتقاء انگیزه کارکنان دارد و از سوی دیگر ساختارهای منعطف و چندمنظوره، ارتباطات و هماهنگی درون بخشی و بین بخشی و برنامه‌ریزی از ضروریات این سازمان‌ها برای تحقق ماموریت‌های محوله است.

در همین راستا نتایج بدست آمده نشان داد که هدف‌گذاری موثر در دانشگاه علوم پزشکی نظامی بر قوت محیط داخلی تاثیر دارد. اهداف با هدایت مستقیم و تمرکز بر تلاش‌ها و با برانگیختن پرسنل جهت پیشرفت استراتژیک، بر عملکرد تاثیر گذار هستند. سازمان‌ها به منظور ایجاد تعهد بیشتر کارکنان به اهداف و ماموریت‌های سازمان لازم است اهداف سازمانی خود را برای حرکت به سمت جهت مورد نظر به اشتراک بگذارند و پرسنل را در هدف‌گذاری مشارکت دهند و فرایند سازگاری را برای ایجاد آینده‌ای برای سازمان حفظ کنند (۱۲). رهبر باید هدف سازمان را با توجه به موقعیت کارمندان مشخص نمایند و اطمینان ایجاد کند که منابع برای اجرای و دستیابی به اهداف سازمانی به شکل مطلوب به کار گرفته می‌شوند (۱۵و۲).

مسئله ساختار سازمانی، نخستین مسئله هنگام طرح ریزی یک سازمان است. سازمانی موفق است که دارای ساختار مناسب باشد (۱۶). ساختار سازمانی از سه عنصر پیچیدگی، تمرکز و رسمیت تشکیل شده است (۱۷)، که این سه عنصر می‌تواند بر روابط سازمانی و فرایند تصمیم‌گیری تاثیرگذار باشد. وایزبرد اظهار داشت که ساختار به تناسب بین هدف و ساختار درونی یک سازمان اشاره دارد. به عبارت دیگر، ساختار داخلی به درجه اقتدار در یک سازمان و چگونگی تقسیم کار اشاره دارد (۱۸). همچنین ساختار می‌تواند راه‌های خاصی را برای اجرای فرایندهای تغییر داخلی در موقعیت‌های خاص برای پشتیبانی مدیریتی و محدودیت‌های زمانی فراهم کند (۱۹). انعطاف‌پذیری برای متناسب شدن با محیط پرتلاطم کسب و کار در جهت حفظ مزیت رقابتی، یکی از چالش‌های اساسی فراوری مدیران امروز است (۲۰). انعطاف‌پذیری پدیده خودجوش و غیر ارادی نیست، پدیده‌ای است چند بعدی که عبارت‌اند از ویژگی‌های تیم مدیریت، الگوی تصمیم‌گیری، فرهنگ سازمانی، شناخت شرایط محیط و هویت سازمانی که این پنج عنصر پنج قابلیت مورد نیاز برای انعطاف‌پذیری سازمانی هستند. که این قابلیت‌ها مجموعه‌ای از قابلیت‌های مدیریتی و سازمانی هستند که بر اساس مطالعات "پتی گرو و هاتوم پنج عامل تعیین کننده انعطاف‌پذیری عبارتند از ۱- شاخص‌های تیم مدیریت، ۲- الگوی تصمیم‌گیری، ۳- فرهنگ سازمانی، ۴- شناخت شرایط محیط و هویت سازمانی (۲۱). در پژوهش حاضر وضعیت دانشگاه علوم پزشکی نظامی در بعد "ساختار" خوب ارزیابی شده است که این را می‌توان به دلیل تقسیم صحیح فرایندهای جزئی و گروه بندی عقلانی و تفویض آنها به واحدها و کارکنان مربوطه ذکر کرد (۲۲). این مطالعه همسو با پژوهش حیدری و همکاران (۱۷) بوده است. مطالعه شمس و همکاران (۲۳)؛ وطن خواه و بهرامی (۲۴) ناهمسو

دیگر دانشگاه های علوم پزشکی نظامی نیز صورت گیرد تا امکان مقایسه نتایج فراهم گردد، همچنین به دلیل عدم استفاده از شیوه نمونه گیری احتمالی در تعمیم نتایج به افراد خارج از جامعه ی پژوهش باید جانب احتیاط را رعایت کرد. همچنین به منظور کاهش خطای ناشی از خود گزارش دهی پرسشنامه از روش هایی نظیر مصاحبه و یا مشاهده های مشارکتی در تعیین وضعیت سازمان استفاده نمود.

نتیجه گیری

سنجش و بهبود هفت معیار مورد ارزیابی در تمام سازمان ها موجب ارتقا عملکرد مجموعه خواهد شد و این مهم در سازمان های نظامی با توجه به مأموریت محور بودن، بسیج منابع در شرایط سخت محیط کاری و سبک فرماندهی جزو نیازهای جدی اورگان های نظامی است و در افزایش انگیزه کارکنان و عملکرد سازمانی تاثیر چشمگیری خواهد داشت. تدوین و اجرای مکانیزم پاداش مبتنی بر عدالت، ارزشمندی و رشد سازمانی به عنوان اولویت سازمان بیشترین تاثیر را در میان معیارهای مطرح شده در افزایش انگیزه و عملکرد سازمانی خواهد داشت.

تشکر و قدردانی: این مقاله از پایان نامه کارشناسی ارشد

محقق مصوب در سال ۱۳۹۶ دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز استخراج شده است. بدین وسیله از همه اساتید، مدیران و کارکنانی که در دانشگاه نظامی مورد مطالعه همکاری شایسته ای در انجام این پژوهش داشتند تشکر و قدردانی می گردد.

تضاد منافع: بدینوسیله نویسنده این مقاله اعلام می نماید

که هیچ گونه تضاد منافی در خصوص مطالعه حاضر وجود ندارد.

منابع

- Ghasemi B. Strategic Management. Tehran: Arshad Sepahan; 2017.
- Fayazbakhsh S, Safarani S, Arab M, Rahimi A, Ahangar A. Internal Environment Analysis of Tehran University of Medical Sciences Hospitals Based on Wiseboard Model. Following Assess Health. 2012; 6(2): 101-11.
- Bryson JM. Strategic Planning for Governmental and Non-profit Organizations. Translated by Monaverian A. Tehran: Government Education Management Center, 2011.
- Newman A, Sheikh AZ. Organizational rewards and employee commitment: A Chinese study. J. Manag. Psychol. 2012; 27: 71-89.
- Day JW, Holladay CL, Johnson SK, Barron LG. Organizational rewards: Considering employee need in allocation. Pers Rev. 2014: 43:74-95.

حقوق و مزایا باشد که در سازمان ها کمتر مورد توجه مدیران قرار می گیرد.

نتایج همچنین حاکی از آن بود که مکانیزم های مفید (بودجه بندی، برنامه ریزی، کنترل و سیستم های اطلاعاتی) در دانشگاه علوم پزشکی نظامی بر قوت محیط داخلی تاثیر دارد. هماهنگ نمودن عملیات واحدهای مختلف یک سازمان برای جلوگیری از تداخل مسئولیت و ایجاد وحدت عمل در روند کلی حرکت سازمان از اهمیت ویژه ای برخوردار است و موجبات فعالیت هماهنگ تمامی قسمت ها و یا زیر سیستم های یک سازمان جهت حصول اهداف موثر و کارآمد را فراهم می کند. در مطالعه حاضر بعد "مکانیزم مفید" با نمره ۵/۰۵۴ در وضعیت قوت ولی در مرز وضعیت خنثی قرار دارد. وضعیت این بعد حاکی از وجود هماهنگی و یکپارچگی در مجموعه است ولی می بایست با تقویت این بعد بهره وری سازمان را افزایش داد. این مطالعه همسو با مطالعات میرزامحمدی (۲۹)؛ حیدری و همکاران (۱۷)؛ شریفی و همکاران (۳۰) بوده است. رشد سازمانی در قالب یکی از نتایج توسعه سازمانی مطرح می شود. توسعه سازمانی فرایندی نظام مند و مستمر است که می کوشد سازمان را به گونه ای ایجاد و هدایت کند که به توانمندسازی سازمان برای جهت گیری راهبردهای کارآمد و اثربخش با محیط سازمان منجر شود (۳۱). مدیریت تغییر به عنوان عامل کلیدی تعیین کننده موفقیت یا شکست در مسیر رشد پایدار شناخته می شود (۱۲). در پژوهش حاضر این بعد در سازمان در وضعیت خوب قرار داشته است که حاکی از انعطاف پذیری و همکاری مطلوب پرسنل در برابر تغییرات برنامه ریزی و ساختارهای سازمانی است. نتایج این مطالعه با مطالعات مختلف همسو بوده است (۲۴، ۲۶، ۳۲).

پژوهش حاضر با محدودیت هایی روبه رو بود، از جمله این که پژوهش فقط در یکی از دانشگاه های علوم پزشکی نظامی انجام گرفت که تعمیم نتایج به افراد خارج از پژوهش را با مشکل مواجه می سازد، لذا پیشنهاد می شود در پژوهش های آتی انتخاب نمونه از

- Giauque D. Attitudes toward organizational change among public middle managers. Public Pers Manag. 2015; 44: 70-98.
- Felkins PK, Chakiris BJ, Chakiris KN. Change Management: A Model for Effective Organizational Performance; Productivity Press: Portland, OR, USA, 2001.
- Cook S, Macaulay S, Coldicott H. Change Management Excellence: Using the Four Intelligences for Successful Organizational Change; Kogan Page: London, UK; Sterling, VA, USA, 2004
- Moghimi SM. Organization and Management, a research approach. Iran: Termeh; 2002: 509-20 [Book in Persian].
- Safarani S, Arab M, Rahimi A, Ahangar A, Fayazbakhsh S. Internal Environment Analysis of Tehran University of Medical Sciences Hospitals

- Based on Wiseboard Model. *J Payavard Salamat* 2012; 6(2): 101-9.
11. Preziosi, R. Organizational Diagnosis Questionnaire. 22 October 2013; (EB/OL). Available online: <http://g-rap.org/docs/ICB/Preziosi%20-%20Organ.%20Diagnosis%20Questionnaire%20ODQ.pdf> (assessed on 13 March 2016).
 12. Zhang J, Schmidt K, Li H. An integrated diagnostic framework to manage organization sustainable growth: An empirical case. *Sustainability*. 2016; 8(4):301.
 13. Davis, C. *Spss Step by Step: Essentials for Social and Political Science*; Policy Press: Bristol, UK, 2013.
 14. Morgan GA. *Spss for Introductory Statistics: Use and Interpretation*, 3rd ed.; Lawrence Erlbaum: Mahwah, NJ, USA, 2007.
 15. Masoudian E, Sadeghifar J, Masoudian Y, Salehi M, et al. Assessment of The Internal Environment Of Gachsaran's Shahid Rajai Hospital Using Weisbord Organizational Diagnosis Model. *J Payavard Salamat*. 2013; 6(5): 376-82.
 16. Lourenço MR, Shinyashiki GT, Trevizan MA. Management and leadership: analysis of nurse manager's knowledge. *Rev Latino-am Enfermagem*. 2005;13(4):469-73.
 17. Heidari S, Akbari F, Hoseini S, Purreza A, Tofighi S. The Relationship Between the Three Dimensions of Organizational Information Technology in Selected Hospitals in Tehran University of Medical Sciences. *Health Inform Manag*. 2011;7(4):379- 89.
 18. Shatreovich, V. Industrial structures as competitive factor in organization development. *Procedia Soc. Behav. Sci*. 2014, 110, 871–878.
 19. Weigelt C, Miller DJ. Implications of internal organization structure for firm boundaries. *Strateg Manag J*. 2013;34:1411–1434.
 20. Hatum AS, Pettigrew AM. Determinants of Organizational Flexibility: A Study in an Emerging Economy. *British J Manag*. 2006; 2(17): 115-137
 21. Haji-Poor B, Moradi M. Organizational flexibility and performance: Case study of manufacturing companies in Arak Industrial Zone. *Quarter J Improvement Manag Stud*. 2011;62:143-162.
 22. Mas'udian E, Sadeghifar J, Mas'udian Y. Internal Environment Analysis of Shahid Rajayi Hospital Basis of Weisbord Model Payavarde Salamat. 2012; 5(6):376-84.
 23. Shams L, Atighechian G, Farahabadi E. Assessing the Internal Environment of Organization from the Perspective of Nursing Community in Selected Hospitals of Isfahan, Iran. *Health Inf Manage*. 2013; 9(7): 1039-46.
 24. Vatankhah S, Bahrami M. An Assessment on Internal Teaching-Curative Hospital Environment According Wiseboard's Six-Dimensions Model. *J Health Admin*. 2008; 10(30): 7- 14.
 25. Newstrom JW, Davis K. *Human behavior at work: Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill; 1985.
 26. Weisbord MR. "Six –Box Diagnostic Model, Consultation Skills Readings", NTL Institute, 1983: 34.
 27. Tabibi S, Nasiripour A, Zahiri Az. Relationship between managers communication skill and staff motivation in modarres hospital of Tehran. *JHOSP*. 2013;12(2):73-80.
 28. Darvish H, Kermani B, Kolivand P. Internal Environmental Analysis of Khatam Anbia Hospital Based on Weisbord's Organizational Diagnosis Model. *Neurosci J Shefaye Khatam*. 2014;2(3):11-8.
 29. Mirzamohamadi-Teimorloue F, Khadivi A, Khodaei A, Pashaeifar A, et al. Identifying and Analyzing Internal Strengths and Weaknesses of Shohada and Razi Hospitals. *Depiction of Health* 2016; 7(3): 22-30.
 30. Sharifi M, Khosravi B, Hojabri R, Forootan S, et al. Relation Analysis Between Internal Environment and Organizational Success Dimensions in Hospital. *Journal of Hospital*. 2015; 14(4): 75-82.
 31. Zamani M, Haghighi M, Razmjo Sh. Employee Satisfaction, Organizational Entrepreneurship, and Organizational Growth in Insurance Companies. *Organ Culture Manag*. 2015;4(34):635-653.
 32. Nasiri-poor A, Delgoshae B, Kalhor R, Kiae M, Shah-bahrami E, Tabatabae S. Effective Factors On Staffs' Job Satisfaction Based On Herzberg Theory In Qazvin Teaching Hospitals. *Payavard*. 2013;7(4): 354-365.