

Original Article

## Components of Employee Relationship System Based on Knowledge-based Organizational Structures at Medical Universities

Sima Kazemi <sup>1</sup> , Mohammad Mohammadi <sup>2</sup> , Nour Mohammad Yaghoubi <sup>3</sup> , Jalil Jarahi Friz <sup>4</sup> 

<sup>1</sup> PhD Student, Faculty of Management, Islamic Azad University of Birjand, Birjand, Iran.

<sup>2</sup> Assistant Professor, Faculty of Law and Administrative Sciences, Islamic Azad University of Birjand, Birjand, Iran.

<sup>3</sup> Professor, Faculty of Management and Economics, Sistan and Baluchestan University, Zahedan, Iran.

<sup>4</sup> Assistant Professor, Faculty of Statistics and Mathematics, Islamic Azad University of Birjand, Birjand, Iran.

### ARTICLE INFO

Corresponding Author:  
**Mohammad Mohammadi**  
e-mail addresses:  
**mohammadi@iaubir.ac.ir**

Received: 04/April/2021  
Modified: 13/June/2021  
Accepted: 21/June/2021  
Available online: 11/Sep/2021

**Keywords:**  
knowledge-based  
organizational civilization  
employee relations

### ABSTRACT

**Introduction:** Employee relationships at universities are a set of frameworks, policies, and methods that can lead to the effectiveness and efficiency of human resources. Considering the importance of the employee relationships system at universities, we in the present study aims to identify the components of the employee relationships system based on knowledge-based organizational structures at medical universities.

**Methods:** This is a qualitative study with a phenomenological research strategy. The population we recruited for this study was professors of health services management, presidents of universities of medical sciences in the 9th district of Amayesh, and professors of Public Management Department at Islamic Azad University, Birjand Branch. We used semi-structured interviews to collect data. Also, we conducted interviews through content analysis (open and axial coding).

**Results:** According to the results of this study, we were able to identify eight main themes that are as follows: Relationships based on trust, informal and organic relationships, relationships based on transparency, relationships based on knowledge and expertise development, cooperation between organizational, goal-based relationships, ethical charter relationships, team relationships.

**Conclusion:** According to the results, we can make the claim that proper relationships among employees at universities are a prerequisite toward the improvement of knowledge management, which further leads to increased efficiency, motivation, and efficiency of employees at the university. In order to create a knowledge-based organizational structure, policymakers should pay more attention to these factors in employee relationships.

## مؤلفه‌های سیستم روابط بین کارکنان مبتنی بر تمدن سازمانی دانش محور در دانشگاه‌های علوم پزشکی

سیما کاظمی<sup>۱</sup>، محمد محمدی<sup>۲\*</sup>، نور محمد یعقوبی<sup>۳</sup>، جلیل جراحی فریز<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی بیرجند، بیرجند، ایران.  
<sup>۲</sup> استادیار، دانشکده حقوق و علوم اداری، دانشگاه آزاد اسلامی بیرجند، بیرجند، ایران.  
<sup>۳</sup> استاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.  
<sup>۴</sup> استادیار، دانشکده آمار و ریاضی، دانشگاه آزاد اسلامی بیرجند، بیرجند، ایران.

### اطلاعات مقاله

نویسنده مسئول:

محمد محمدی

رایانامه:

mohammadi@iaubir.ac.ir

وصول مقاله: ۱۴۰۰/۰۱/۱۵

اصلاح نهایی: ۱۴۰۰/۰۳/۲۳

پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۰۳/۳۱

انتشار آنلاین: ۱۴۰۰/۰۶/۲۰

### واژه‌های کلیدی:

دانش محور

تمدن سازمانی

روابط کارکنان

### چکیده

**مقدمه:** روابط بین کارکنان در دانشگاه‌ها، مجموعه‌ای از چارچوب‌ها، سیاست‌ها و روش‌هایی است که می‌تواند منجر به اثربخشی و کارآمدی نیروی انسانی شود. از این رو، مطالعه حاضر به شناسایی مؤلفه‌های سیستم روابط کارکنان مبتنی بر تمدن سازمانی دانش محور در دانشگاه‌های علوم پزشکی پرداخته است.

**روش‌ها:** پژوهش حاضر از نوع کاربردی بود که با رویکرد کیفی و روش پدیدارشناسی توصیفی انجام شد. جامعه آماری اساتید مدیریت خدمات بهداشت درمانی، مدیران دانشگاه‌های علوم پزشکی منطقه نُه آماش و اساتید گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی بیرجند بودند که به شیوه نمونه‌گیری هدفمند ۱۶ نفر تا اشباع نظری انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. یافته‌های مصاحبه‌ها با روش تحلیل محتوا (کدگذاری باز و محوری) تحلیل شد.

**یافته‌ها:** بر اساس نتایج این پژوهش، هشت تم اصلی روابط مبتنی بر اعتماد، روابط غیررسمی و ارگانیک، روابط مبتنی بر شفافیت، روابط مبتنی بر توسعه دانش و تخصص، همکاری بین سازمانی، روابط مبتنی بر تحقق اهداف، روابط مبتنی بر منشور اخلاقی، ارتباطات گروهی شناسایی شد.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به نتایج می‌توان گفت روابط مناسب بین کارکنان سازمان پیش شرط موفقیت مدیریت دانش محسوب می‌شود که منجر به افزایش کارایی، ایجاد انگیزه و کارآمدی آن‌ها خواهد شد. بنابراین، برای ایجاد تمدن سازمانی دانش محور باید به عوامل مؤثر در روابط کارکنان توجه بیشتری شود.

و محققان ایرانی تبدیل شده است. [۴] طرح مقوله‌ای بنام تمدن سازمانی در عصر گذار از مقوله کیفیت و ورود به عصر نوآوری و کارآفرینی است که پروفسور میرسپاسی [۴] آن را به‌عنوان الگوی متداول در ارزیابی تعالی سازمانی مطرح گردیده است. این الگو قدمت چندانی در حوزه‌های مختلف مدیریت ندارد. [۵] تمدن سازمانی دربرگیرنده فرهنگ‌هایی است که می‌تواند زمینه لازم را برای تربیت نیروی انسانی منظم و هدفمند در سازمان فراهم کند. [۶] تمدن سازمانی دارای مؤلفه‌های عدالت محور، دانش‌محور، انسان‌مدار و جامعه‌مدار است. [۴] در این میان تمدن سازمانی دانش‌محور بر حاکم بودن تفکر مدیریت دانش و سرمایه فکری، بهسازی و توسعه منابع سازمانی نسبت به کارکنان خود تأکید دارد. [۷] سازمان‌های دانش‌محور اهمیت دانش داخلی و خارجی را درک می‌کنند و از فناوری برای استفاده حداکثری از این دانش برای کارکنان، سهامداران و مشتریان خود استفاده می‌کنند. [۸] امروزه مدنیت در سازمان‌ها دارای اهمیت است؛ معضلی که بسیاری از سرمایه‌های انسانی و گروه‌های کاری در سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های سلسله‌مراتب دولتی از نبود آن رنج می‌برند. وجود رفتارهای خارج از مدنیت در سازمان‌ها به دلیل عدم رعایت حقوق فردی در روابط بین همکاران و بین دیگر بخش‌های کاری در سازمان‌های دولتی می‌تواند زمینه‌ساز ترویج رفتارهای منفی در سازمان باشد. [۹] به‌طور مسلم، تمدن سازمانی تلاش می‌کند سازمان را از حالت دستورالعملی و سلسله‌مراتبی به سازمان‌های خودانگاره (خود انگیزشی و خود محرک) تبدیل کند و بی‌شک در راستای دستیابی به اهداف و آرمان‌های سازمانی، این موضوع می‌تواند نقطه مثبتی قلمداد شود. همچنین، امروزه سازمان‌ها برای اینکه به سازمان متمدن تبدیل شوند نیاز به تغییر در شکل سازمان و تغییر محتوا دارند. بنابراین، سازمان در صورتی به چنین تغییر همه‌جانبه‌ای دست می‌یابد که سیستم تأمین نیروی انسانی بتواند متناسب با آن تغییر کند. [۶] بنابراین، آنچه امروزه برای مدیران دانشگاه‌های علوم پزشکی دغدغه مهمی شناخته می‌شود، سطح پایین اثربخشی در دستیابی به اهداف تدوین شده است. چالش‌های موجود

امروزه سازمان‌ها کارکردهای مهم و نقشی حیاتی در زندگی اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و اداره امور جامعه دارند. بدون سازمان‌های کارآمد و پویا، افراد نمی‌توانند به اهداف خود دست‌یافته و نیازهای گوناگون خود را برآورده سازند. در سازمان‌ها، منابع ارزشمندی وجود دارند که هر یک از آن‌ها، نقش مهمی در موفقیت ایفا می‌کند؛ اما نقش نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه هر سازمان، اهمیت روزافزونی یافته است. به‌طوری‌که مدیریت کردن این سرمایه ارزشمند و استفاده بهینه از آن، نیازمند رویکرد سیستمی و مدیریت استراتژیک است. [۱] درحوزه مدیریت منابع انسانی چالش‌هایی مطرح است که چگونه می‌توان بین سیستم روابط کارکنان با بافت سازمان از جمله تمدن سازمانی هماهنگی، یکپارچگی و انسجام ایجاد کرد. [۲] سیستم روابط کارکنان به آن دسته از فعالیت‌های استراتژیک مدیریتی مربوط می‌شود که با تدوین، اعمال و نظارت بر قراردادهای روان‌شناختی بین کارفرما و کارکنان نظارت می‌کند و بدین گونه به محیط کار فیزیکی و مبنای هنجاری سازمان شکل می‌دهد. روابط با کارکنان سیستمی غیرملموس است که شامل مجموعه‌ای از چارچوب‌ها، سیاست‌ها و روش‌هایی است که باهم در تعریف و حفظ ارزش‌ها و فلسفه‌های اصلی سازمان نقش اصلی ایفا می‌کنند. بیشتر تعریف‌های روابط با کارکنان در ادبیات حول محور مجموعه‌ای خاص از فعالیت‌های منابع انسانی می‌چرخد. به‌عنوان مثال می‌توان به رسیدگی شکایت‌ها و اعتراض‌ها و رعایت مقررات انضباطی درباره کارکنان اشاره کرد و هدف روشن ساختن این مطلب است که کارکنان هنجارها و سیاست‌های سازمانی را رعایت می‌کنند. [۳] ولی اصولاً توجه به سیستم روابط بین کارکنان موضوعی فراتر از مجموعه نقش‌ها یا وظایف منابع انسانی است. [۲] همچنین، مفاهیم نوینی در عرصه مدیریت در حال شکل‌گیری است که نشان‌دهنده پویایی حوزه مدیریت در سازمان‌ها می‌باشد. با توجه به بیانات مقام معظم رهبری در خصوص علوم انسانی، تأکید بر اسلامی و بومی بودن این علوم، نظریه‌پردازی در این زمینه به رسالت مهم اندیشمندان

روش پدیدار شناختی توصیفی انجام شد. در این مطالعه، به دلیل اتخاذ رویکرد چندجانبه نسبت به سیستم‌های منابع انسانی و شناخت نحوه تبیین سیستم روابط کارکنان مبتنی بر تمدن سازمانی دانش‌محور، از رویکرد کیفی استفاده شد و در همین راستا استراتژی تحقیق از نوع پدیدار شناختی بود. جامعه آماری مطالعه، اساتید مدیریت خدمات بهداشت درمانی، مدیران دانشگاه‌های علوم پزشکی کلان منطقه نُه آمايشی وزارت بهداشت شامل دانشگاه‌های علوم پزشکی (مشهد، بیرجند، بجنورد، سبزوار، گناباد، نیشابور، تربت حیدریه، تربت‌جام، اسفراین) و اساتید گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی بیرجند بود. برای ورود به مطالعه مشارکت‌کنندگانی انتخاب شدند که رضایت کامل برای همکاری در پژوهش و آگاهی نسبت به موضوع مطالعه بر اساس سابقه پژوهشی، آموزشی و مدیریتی مشارکت‌کنندگان داشتند. مشارکت‌کنندگان در این مطالعه شامل دو گروه خبرگان نظری و تجربی بودند. منظور از خبرگان نظری افرادی هستند که در ارتباط با موضوع پژوهش دارای آثار علمی بودند. منظور از خبرگان تجربی افرادی است که در امر سیستم تأمین نیروی انسانی مبتنی بر تمدن سازمانی دانش‌محور دارای تجربیات بوده‌اند. مصاحبه‌شوندگان از طریق نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند که شامل پنج نفر خبرگان نظری و ۱۱ نفر خبرگان تجربی بود. در مصاحبه‌ها اطلاعات موردنیاز از تجارب افراد درباره حوزه پژوهش به دست آمد. این مطالعه در محیط دانشگاه‌های علوم پزشکی کلان منطقه ۹ آمايشی وزارت بهداشت و در بازه زمانی یک‌ساله از اسفند سال ۱۳۹۸ تا ۱۳۹۹ انجام شد. ابزار گردآوری داده در بخش مطالعه ادبیات و پیشینه تحقیق، بانک‌های اطلاعاتی و فیش‌برداری و در بخش رویکرد کیفی، مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. برای طراحی مدل، از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته بر اساس روش تحلیل محتوا استفاده شد. پس از انجام مصاحبه، داده‌ها به شیوه تحلیل تم به‌صورت باز و محوری کدگذاری شد. جهت تحلیل داده‌های کیفی به روش تحلیل محتوا از رویکرد استقرایی جهت کاهش حجم اطلاعات استفاده شد. لذا، بر این اساس

در سیستم روابط کارکنان نسبت به فرهنگ روابط انسانی، رفتار شهروندی سازمانی، اخلاق سازمانی و همکاری و مشارکت کارکنان برای رسیدن به اهداف بلندمدت دانشگاه‌ها، نشان‌دهنده بی‌توجهی به الگوهای رفتاری متمدن گونه در دانشگاه‌های علوم پزشکی است؛ زیرا تمدن سازمانی تلاش می‌کند اخلاق، ارزش‌های متعالی، معنویت و توانمندی‌های علمی را بر اساس انسانیت در سازمان پرورش دهد. از سوی دیگر، تمدن سازمانی در پی این است که نظم را در فرایندهای کاری بین کارکنان و همچنین انجام خودکار فعالیت‌ها و وظایف کارکنان با تأکید بیش‌ازحد به ایجاد همدلی و روابط کاری مفید بین کارکنان ترویج دهد که این مؤید پویایی دانشگاه‌ها در کنار توجه به پرورش اخلاق، ارتباطات گروهی و تعالی دانشگاه خواهد بود. توجه به تمدن سازمانی دانش‌محور برای گذار دانشگاه‌های علوم پزشکی به دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم از اهمیت بالایی برخوردار است. با بی‌توجهی به تمدن سازمانی، اساتید و کارکنان دچار نوعی فرسودگی شغلی شده و روابط سازمانی و اجتماعی نامناسب در دانشگاه رواج پیدا خواهد کرد و زمینه را برای از بین رفتن انگیزه نیروی انسانی و رفتارهای خارج از عرف و انحرافی افزایش خواهد داد. بی‌شک رفتارهای منفی با سرشت و اهداف غایی دانشگاه‌های علوم پزشکی اعم از اساتید و کارکنان دانشگاه‌ها همخوانی ندارد و می‌تواند به نگرش‌های منفی در بین نیروی انسانی و عدم تعهد کاری نیروی انسانی در سازمان منجر شود. بنابراین، با توجه به اهمیت سیستم روابط کارکنان در اثربخشی و افزایش کارآیی سازمان، نبودن مفهوم تمدن سازمانی و کمبود خلأهای تحقیقاتی در این زمینه کماکان انجام این مطالعه در کشور ما احساس می‌شود. همچنین، با توجه به ضرورت تمدن سازمانی به‌ویژه در سازمان‌های دولتی، در این پژوهش محقق سعی بر شناخت سیستم روابط کارکنان مبتنی بر تمدن سازمانی دانش‌محور دارد.

#### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع کاربردی بود که با رویکرد کیفی و

محتوای انتخاب شده ممکن است شامل تمام یا بخشی از اطلاعات استخراج شده از مصاحبه باشد.

جدول ۱: مشخصات کلی مشارکت‌کنندگان در مصاحبه

ردیف	سن	سمت	رتبه علمی	رشته تحصیلی	سابقه کار
۱	۴۴	استاد دانشگاه	استادیار	مدیریت دولتی	۱۱
۲	۳۲	استاد دانشگاه	استادیار	مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی	۵
۳	۳۴	مدیر در دانشگاه علوم پزشکی	استادیار	مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی	۶
۴	۵۳	مدیر در دانشگاه علوم پزشکی	دانشیار	بیوشیمی	۱۹
۵	۳۵	مدیر در دانشگاه علوم پزشکی	استادیار	مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی	۵
۶	۵۱	مدیر در دانشگاه علوم پزشکی	دانشیار	روان‌پزشکی	۱۹
۷	۵۶	مدیر در دانشگاه علوم پزشکی	استاد	چشم	۲۸
۸	۵۱	مدیر در دانشگاه علوم پزشکی	استادیار	مدیریت آموزش عالی	۲۶
۹	۴۸	استاد دانشگاه	دانشیار	مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی	۲۰
۱۰	۵۱	مدیر در دانشگاه علوم پزشکی	استادیار	مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی	۲۶
۱۱	۴۲	مدیر در دانشگاه علوم پزشکی	دانشیار	پرستاری	۱۲
۱۲	۳۷	مدیر در دانشگاه علوم پزشکی	استادیار	مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی	۴
۱۳	۳۸	مدیر در دانشگاه علوم پزشکی	استادیار	مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی	۶
۱۴	۴۷	مدیر در دانشگاه علوم پزشکی	استادیار	فیزیولوژی	۱۵
۱۵	۴۹	مدیر در دانشگاه علوم پزشکی	دانشیار	پرستاری	۱۸
۱۶	۵۶	مدیر در دانشگاه علوم پزشکی	استاد	قلب و عروق	۲۸

به‌منظور تعیین مؤلفه‌های سیستم روابط کارکنان مبتنی بر تمدن سازمانی دانش‌محور، از روش تحلیل محتوا برای تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده استفاده شد. تحلیل محتوا، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. محتوا یا تم، مبین اطلاعات مهمی درباره داده‌ها و سؤالات تحقیق است و تا حدی، معنا و مفهوم الگوی موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها را نشان می‌دهد. داده‌های حاصل از مصاحبه در پژوهش حاضر با روش تحلیل محتوای پنهان و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۱۲ تحلیل شد. در پژوهش حاضر برای اعتبارسنجی یافته‌ها از چهار معیار گویا و لینکلن شامل اعتبارپذیری، تعمیم‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری استفاده شد. [۱۰] بنابراین، برای ارزیابی اعتبارپذیری نیز، از روش بازخور اعضا استفاده شد؛

به‌گونه‌ای که نتایج و یافته‌های پژوهش در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار گرفت و آن‌ها صحت یافته‌ها و تفسیرها را تأیید کردند. برای ارزیابی تعمیم‌پذیری، پژوهشگران به شرح فرایند پژوهش از نمونه‌گیری تا تفسیر یافته‌ها پرداخته و نمونه‌ای از متن مصاحبه‌ها را به‌عنوان مصادیقی ارائه کردند، به‌نحوی که خواننده بتواند انتقال‌پذیری آن را ارزیابی کند. همچنین، برای بررسی اطمینان‌پذیری از نتایج، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها تحت نظارت چند تن از اساتید حوزه مدیریت انجام گرفت و در نهایت برای ارزیابی تأییدپذیری نتایج، یافته‌های پژوهش در اختیار اساتید مذکور قرار گرفت و به تأیید رسید. برای سنجش پایایی مصاحبه‌ها با روش پایایی بازآزمایی در دو نوبت انجام شد که از روش توافق درون موضوعی برای سنجش همبستگی بین پاسخ‌ها استفاده شد. [۱۰] برای محاسبه پایایی بازآزمون، سه مصاحبه انجام شد و بافاصله دو هفته پس از کدگذاری اولیه، پایایی بازآزمون

و ۱۲/۵ درصد استاد بودند. یافته‌های مصاحبه با استفاده از تحلیل محتوا و همچنین فرایند کدگذاری باز و محوری تحلیل شد. پس از تحلیل محتوا، ۶۸ مفهوم، ۳۲ تم فرعی و هشت تم اصلی شناسایی شد (جدول چهار).

جدول ۴: یافته‌های پژوهش با استفاده از تحلیل محتوا

ردیف	تم فرعی	تم اصلی
۱	۱- برقراری ارتباط مبتنی بر همدلی ۲- روابط مبتنی بر صداقت بین کارکنان ۳- اعتماد سازمانی بین مدیر و کارکنان	روابط مبتنی بر اعتماد
۲	۱- روابط مبتنی بر سازمان ارگانیک ۲- مدیریت دانشگاه با رویکرد عاطفی ۳- روابط کارکنان به صورت دوستانه و دلسوزانه ۴- تقویت روحیه ایثارگری و پدران‌مدیران ۵- ارتباطات افقی و مورب در بین کارکنان ۶- روابط مبتنی بر مشارکت کارکنان ۷- روابط مبتنی بر رضایت اجتماعی کارکنان ۸- روابط کارکنان مبتنی بر خودسازمان‌دهی	روابط غیررسمی و ارگانیک
۳	۱- روابط شفاف و مبتنی بر اخلاقیات ۲- شفافیت سیاسی سازمان ۳- شفافیت کاری در بین کارکنان دانشگاه ۴- شفافیت واحدهای کاری دانشگاه	روابط مبتنی بر شفافیت
۴	۱- روابط کارکنان مبتنی بر مشارکت‌ها با توسعه دانش و فناوری ۲- روابط مبتنی بر جذب کارکنان متخصص	روابط مبتنی بر توسعه دانش و تخصص
۵	۱- روابط کارکنان مبتنی بر همکاری و مذاکره ۲- ایجاد فرهنگ مهارت‌های همکاری ۳- خلق محیط کاری مبتنی بر همدلی ۴- مدیران عامل به تشویق ارتباطات	همکاری بین سازمانی
۶	۱- روابط کارکنان مبتنی بر هدف‌گرایی ۲- روابط مبتنی بر بهبود سازمان ۳- هم‌راستایی اهداف فردی با اهداف سازمان	روابط مبتنی بر تحقق اهداف
۷	۱- روابط مبتنی بر جذب کارکنان با اخلاق ۲- روابط مبتنی بر جذب کارکنان مؤدب ۳- احساس مالکیت معنوی	روابط مبتنی بر منشور اخلاقی
۸	۱- برقراری روابط گروه‌محوری ۲- روابط مثبت بین کارکنان ۳- تعاملات داوطلبانه کارکنان ۴- ارتباطات مؤثر مبتنی بر عدالت سازمانی	ارتباطات گروهی

مصاحبه‌های محاسبه شد که مقدار ۸۵ درصد به دست آمد و به دلیل کسب امتیاز بیشتر از ۷۰ درصد، پایایی مصاحبه‌ها تأیید شد (جدول دو).

جدول ۲: محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	شماره مصاحبه شونده	دوره مرحله	مجموع کدها در مورد توافق	تعداد کدهای ناموافق	تعداد کدهای توافق (درصد)	پایایی بازآزمون
۱	۵ م	۹	۴	۱	۸۸	
۲	۹ م	۲۳	۹	۵	۷۸	
۳	۱۴ م	۲۲	۱۰	۲	۹۰	
	مجموع	۵۴	۲۳	۸	۸۵	

همچنین، برای محاسبه پایایی مصاحبه به روش توافق درون موضوعی، از یک عضو هیئت علمی دانشگاه درخواست شد که به عنوان پژوهشگر همکار، سه مصاحبه را کدگذاری کند. پایایی مصاحبه‌ها به روش توافق درون موضوعی در این تحقیق برابر با ۸۰ درصد بود و با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۷۰ درصد بود، قابلیت اعتماد کدگذاری تأیید شد که می‌توان ادعا کرد وضعیت پایایی تحلیل مصاحبه‌ها مطلوب بود (جدول سه).

جدول ۳: محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	کد مصاحبه‌شونده	دوره مرحله	مجموع کدها در مورد توافق	تعداد کدهای ناموافق	تعداد کدهای توافق (درصد)	پایایی بازآزمون
۱	۵ م	۱۲	۴	۴	۶۶	
۲	۹ م	۱۹	۹	۱	۹۴	
۳	۱۴ م	۲۴	۹	۶	۷۵	
	مجموع	۵۵	۲۲	۱۱	۸۰	

#### یافته‌ها

برای جمع‌آوری اطلاعات با ۱۶ نفر از خبرگان مصاحبه شد. ۴۳/۷ درصد از نمونه آماری مورد مطالعه متخصصان مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، ۳۷/۶ درصد مدیران دانشگاه‌های علوم پزشکی، ۱۸/۷ درصد متخصصان مدیریت دولتی بودند. بر اساس جنسیت ۸۱/۲ درصد از نمونه آماری مورد مطالعه مرد و ۱۸/۸ درصد زن و بر اساس رتبه علمی ۵۶/۳ درصد از مشارکت‌کنندگان در مصاحبه استادیار، ۳۱/۲ درصد دانشیار

بین کارکنان مبتنی بر اخلاقیات و شفافیت واحدها باید مدنظر قرار گیرد.

۴- **روابط مبتنی بر توسعه دانش و تخصص:** اکثر شرکت کنندگان معتقد بودند که توسعه و به کارگیری دانش جزو مهم‌ترین فرآیند عملکرد دانش در سازمان‌های متمدن است. یکی از متخصصان بیان داشت: «متأسفانه روابط بین کارکنان مبتنی بر دانش و توسعه حرفه‌ای نیست و این نوع روابط باطل از نظر آن‌ها تلقی می‌شود. از آنجایی که بیشتر کارکنان با همدیگر روابط رسمی دارند و نمی‌توانند یک نوع رابطه مبتنی بر دانش و اشتراک دانش برقرار کنند». لذا، می‌توان گفت برای اینکه دانشگاه‌های علوم پزشکی به سمت دانشگاه‌های دانش‌محور و کارآفرین حرکت کنند، نیاز است روابط بین فردی و روابط بین سازمانی آن‌ها مبتنی بر توسعه دانش و تخصص باشد.

۵- **همکاری بین سازمانی:** مشارکت‌های بین سازمانی یکی از قدرتمندترین عوامل ایجاد ارزش و جزو مهم‌ترین ابزار کار آبی و اثربخشی سازمان محسوب می‌شوند. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این خصوص معتقد بود: «ارتباط علمی کمی بین سازمان‌ها وجود دارد و بیشتر ارتباطات، غیر اثربخش هستند و موجب سوددهی و ارتقاء کیفیت کاری سازمان‌ها نمی‌شوند. بعلاوه اگر قرار است سازمان‌ها به سمت دانش‌محوری پیش بروند، نیازمند ایجاد یک نوع روابط همدلانه سازمانی است». بنابراین، ضرورت ارتباط بین مدیران ستادی و مدیران تخصصی متناظر در سازمان‌ها به منظور ارتقاء اثربخشی سازمانی اساسی به نظر می‌رسد.

۶- **روابط مبتنی بر تحقق اهداف:** مصاحبه‌شوندگان در این مؤلفه معتقد بودند که در روابط مبتنی بر هدف، بالاترین اولویت مشارکت کارکنان در سازمان در تعیین هدف است. این هدف‌ها باید قابل لمس، قابل تأیید و قابل سنجش و اندازه‌گیری باشد. همچنین، یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان داشت: «اگر قرار است دانشگاه‌های علوم پزشکی در رسالت و مأموریت‌های خویش موفق باشند و بتوانند مبتنی بر اسناد بالادستی و اهداف کلان کشور حرکت کنند. ابتدا باید روابط بین کارکنان و اعضای هیأت علمی آن‌ها مبتنی بر اهداف

۱- **روابط مبتنی بر اعتماد:** اغلب شرکت کنندگان در مطالعه معتقد بودند که اعتماد سازمانی موجب اثربخشی و حذف موانع محدودکننده در جوامع می‌شود. به طوری که می‌توان اطمینان حاصل کرد که به وسیله همکاری، انسجام و هماهنگی موجود ایده‌های جدیدی خلق می‌شوند که برای کل سازمان مفیدند. یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان کرد: «روابط کارکنان باید طوری سازمان‌دهی شود تا مبتنی بر همدلی و صداقت باشد روابط بین فردی در سازمان‌ها برگرفته شده از خوش‌بینی سازمانی باید باشد». مصاحبه‌شونده دیگر معتقد است: «اعتماد متقابل بین کارکنان یکی از الزامات سازمان‌های ارگانیک و مشارکت محور چون دانشگاه می‌باشد. زمانی که سطح اعتماد در روابط میان اعضای هیئت علمی، دانشجویان و کارکنان دانشگاه پایین باشد، افراد تمایل کمتری به تبادل دانش دارند».

۲- **روابط غیررسمی و ارگانیک:** مصاحبه‌شوندگان در مؤلفه روابط غیررسمی و ارگانیک بیان کردند که در دانشگاه‌های علوم پزشکی روابط غیررسمی جنبه مهمی از ساختار سازمانی را تشکیل می‌دهند و می‌توانند ساختار واقعی محیط کار را بهتر و غنی‌تر تشریح کنند. در این زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان کرد: «اگر قرار است دانشگاه‌ها به سمت تمدن سازمانی دانش‌محور حرکت کنند، فرایند و نوع شکل ارتباطی بین کارکنان و اعضای هیئت علمی باید از رویکرد خشک و استبدادی فاصله گرفته به سمت رویکرد دوستانه و رویکرد عاطفی پیش رود». به هر حال برای توسعه و ترسیم اشکال ساختار جدید که بتوانند نیازهای جدید محیط دانش‌محوری را برآورده سازند نیاز به ابعاد ساختاری سطح بالاتر دارد.

۳- **روابط مبتنی بر شفافیت:** مصاحبه‌شوندگان در این مؤلفه معتقد بودند که چالش اصلی سازمان‌ها درک شفافیت و چگونگی پیاده‌سازی آن است. یکی از مصاحبه‌شوندگان اعلام داشت: «روابط بین فردی کارکنان گنگ و مبهم است که نیاز به بازنگری اساسی و شفافیت در روابط دارد. روابط سختی بین کارکنان با یکدیگر و همچنین با مدیر و زیرمجموعه خود در سازمان وجود دارد». لذا، توجه به روابط

فرهنگ اعتماد را در دانشگاه ایجاد نمایند. عواملی مانند عمل به قول‌های داده‌شده به اعضا، توجه به منافع کارکنان، رعایت انصاف و عدالت از راهبردهای عنوان‌شده به‌منظور ارتقاء سطح اعتماد در دانشگاه است. رهبر باید به نیازها و منافع کارکنان حساسیت نشان دهد، در جلسات، منافع آن‌ها را حفظ کند و نسبت به آن‌ها خیرخواه باشد. محمدی و همکاران [۱۱] در مطالعه خود نشان دادند که اعتماد سازمانی کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی کرمان به‌طور کلی در سطح متوسط است. همچنین، لین و تانگ [۱۲] بیان کردند اعتماد متقابل در بین کارکنان دانشگاه یکی از الزامات سازمان‌های ارگانیک و مشارکت محور می‌باشد. زمانی که سطح اعتماد در روابط میان اعضا سازمان بالا باشد، افراد تمایل بیشتری به تبادل دانش دارند. افزایش و تبادل دانش در اثر اعتماد متقابل موجب خلق دانش می‌شود. بنابراین، وجود اعتماد، همکاری، هماهنگی و انسجام میان کارکنان موجب شکل‌گیری ایده‌های جدید می‌گردد. ساختارهای دانش‌محور به دلیل نیاز شدیدی که به تسهیم دانش دارند، باید به‌جای کنترل محوری بر اعتماد محوری مبتنی باشند. دومین مؤلفه، روابط غیررسمی است. در روابط غیررسمی انتظار می‌رود روابط کارکنان به‌صورت دلسوزانه و دوستانه، عاطفی‌تر از عقلانیت جامع، روحیه ایثارگری و پدرانه، ارتباطات کارکنان از نوع افقی، مبتنی بر مشارکت کارکنان، عاطفی فراگیر، مبتنی بر رضایت اجتماعی کارکنان، روابط موب، روابط کارکنان مبتنی بر خودسازمان‌دهی در تمدن سازمانی دانش‌محور طراحی شود. وجود روابط عاطفی فراگیر در ساختاردهی سازمان به کارکنان اجازه می‌دهد به ارزش‌ها توانمندی‌های سازمانی به شیوه‌های سازمان‌یافته پاسخ دهند. این بستر فرهنگی، فرصت‌های بسیار زیادی برای خلاقیت و نوآوری ایجاد می‌کند و درعین حال انسجام را نیز به همراه دارد. هم‌افزایی عواطف سازمانی و حداکثر کردن آزادی عمل کارکنان موجب تشویق مساعدت‌های خلاقانه، ایجاد بینش سازمانی و در نهایت توسعه ظرفیت خود مدیریتی افراد و گروه‌های سازمانی می‌شود. بوت و همکاران [۱۳] بر ابعاد ساختار سازمانی (پیچیدگی، رسمیت و تمرکز) و عدالت

سازمانی تعریف شده باشد».

۷- روابط مبتنی بر منشور اخلاقی: در این مؤلفه شرکت‌کنندگان معتقدند که دانشگاه به‌عنوان نهاد پیچیده فرهنگی و کانونی مهم، به انتظام اخلاقی و اجتماعی جامعه کمک می‌کند و در جهت بهبود کیفیت زندگی و حفظ و پویایی و نشاط جامعه برای خود مسئولیت‌هایی قائل است. یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان داشت: «دانشگاه‌های پیشرو به‌طور مداوم برای ایجاد فضای اخلاقی بهتر در محیط کسب‌وکار تلاش می‌کنند. همچنین، دانشگاه‌ها باید بر اخلاقیات کارکنان تمرکز کنند تا بتوانند کسب‌وکار اخلاقی ایجاد کنند».

۸- ارتباطات گروهی: شرکت‌کنندگان معتقد بودند که تعاملات داوطلبانه، آشکار و شفاف، امکان گسترش عمیق‌تر ارتباطات غیررسمی، شخصی و رفتاری را در دانشگاه‌های علوم پزشکی فراهم می‌سازند که این عوامل اثر تعیین‌کننده‌ای در موفقیت مدیریت دانش دارند. در این زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان کرد: «وجود روابط عاطفی و گروهی فراگیر در ساختاردهی سازمان به کارکنان اجازه می‌دهد به ارزش‌ها توانمندی‌های سازمانی به شیوه‌های سازمان‌یافته پاسخ دهند. این بستر فرهنگی فرصت‌های بسیار زیادی برای خلاقیت و نوآوری ایجاد می‌کند و درعین حال انسجام را نیز به همراه دارد».

#### پیشنهادات

دانشگاه‌های علوم پزشکی سازمان‌هایی هستند که در هر جامعه، مسئولیت‌های عظیمی مانند حفظ سلامت مردم، پژوهش و تولید دانش نو، حفظ و انتقال میراث فرهنگی، تحکیم مبانی اخلاقی و اجتماعی دانشجویان و ایجاد مهارت‌ها را بر عهده دارند. مطابق با نظرات مصاحبه‌شوندگان، برقراری ارتباط مبتنی بر اعتماد، اعتماد محوری و اعتماد سازمانی کارکنان مهم است. اعتماد یکی از عناصر کلیدی در روابط بوده که زمینه‌ساز مشارکت و همکاری میان اعضای جامعه است. یافته‌های این پژوهش نشان داد که مدیران دانشگاه‌های علوم پزشکی کلان منطقه ۹ آمایشی باید



رویه‌ای، توزیعی و تعاملی تأکید کرده است. سومین مؤلفه، روابط مبتنی بر شفافیت است. در خرده سیستم روابط کارکنان باید روابط شفاف و مبتنی بر اخلاقیات، شفافیت سیاسی، افراد و واحدهای سازمانی باشد. روابط مبتنی بر شفافیت در تمدن سازمانی دانش‌محور موجب می‌شود کارکنان از انتظارات سازمان آگاهی یابند. همچنین، میزان وفاداری آن‌ها به سازمان افزایش یابد و در جهت اهداف سازمان تلاش بیشتری گردد. چهارمین مؤلفه، روابط مبتنی بر توسعه دانش و تخصص است. روابط کارکنان مبتنی بر مشارکت‌ها با توسعه دانش و فناوری مبتنی بر جذب کارکنان متخصص باشد. در سازمان دانش‌محور با مشارکت کارکنان با یکدیگر میزان دانش و تخصص افزایش می‌یابد. سانچز و همکاران، [۱۴] کاظمی و همکاران، [۱۵] بون و همکاران، [۱۶] به این مقوله اشاره کرده‌اند. پنجمین مؤلفه، همکاری بین سازمانی است. برای اجرای همکاری بین سازمانی به تشویق مدیران بر ایجاد محیط‌های همکاری و مهارت آن تأکید شده است. در سازمان‌های دانش‌محور مشارکت و همکاری بین کارکنان افزایش می‌یابد. همچنین، تصمیم‌گیری در دانشگاه‌های علوم پزشکی باید به صورت نیمه‌متمرکز باشد و مدیران به تفویض اختیار پایبند باشند. به عبارتی در دانشگاه علوم پزشکی علاوه بر تجمع بعضی از اختیارات در سطوح عالی سازمان، واگذاری بعضی اختیارات به سطوح پایین‌تر و شکل‌گیری فرهنگ مشارکت نیز مدنظر است. آقا بابایی و رحیمی، [۱۷] و چلیوویکاس [۱۸] به همکاری بین سازمانی اشاره کردند. ششمین مؤلفه، روابط مبتنی بر تحقق اهداف است. در سازمان دانش‌محور با ایجاد مشارکت میزان انگیزه کارکنان افزایش می‌یابد در نتیجه کارکنان در جهت اهداف سازمان تلاش می‌کنند و منافع سازمان مقدم بر منافع فردی است. این امر به ماهیت فعالیت‌های دانشگاه برمی‌گردد که به مهارت‌ها و فعالیت‌های تخصصی گوناگون به‌منظور تحقق اهداف نیازمند است. پیچیدگی سازمان از زمانی افزایش می‌یابد که نیازمند دانش و مهارت بالا در حوزه مأموریت سازمانی باشد. آقا بابایی و رحیمی [۱۷] تأکید کردند که ساختار سازمانی دانشگاه علوم پزشکی کاشان از پیچیدگی

بالایی برخوردار است؛ اما پژوهش آفاجانی و عزیزاده [۱۹] بیانگر وجود ساختار میانه (حالتی بینابین ساختار مکانیکی و ارگانیکی) در کارکنان دانشگاه بود. هفتمین مؤلفه، روابط مبتنی بر منشور اخلاقی است. ملاک اصلی در سازمان‌های دانش‌محور روابط مبتنی بر جذب کارکنان بااخلاق و مؤدب است. بنابراین، منشور اخلاقی در این سازمان‌ها اثربخش است. دعایی و محمدزاده [۲۰] در مطالعه خود بیان کردند که بیشترین مفاهیم ترویج‌شده در منشور اخلاقی به ترتیب شامل مشتری‌مداری، مفاهیم مذهبی، اهداف و بهبود سازمان، ارزش‌های اخلاقی، امور کارکنان و رشد و ارتقای جامعه هستند. بنابراین، کاربرد این نتایج در محیط‌های آموزشی و دانشگاهی تأکید می‌شود. هشتمین مؤلفه، ارتباطات گروهی است. مهارت ارتباط گروهی برای اطمینان از محقق شدن اهداف، مهم و حیاتی هستند. در سازمان‌های دانش‌محور با ایجاد روابط گروه‌محور باعث می‌شود که کارکنان ایده‌های جدید را به اشتراک بگذارند. جهان‌بین و همکاران [۲۱] در مطالعه خود بیان کردند که ضعف آموزشی یکی از موانع کار گروهی است که مشارکت‌کنندگان بدان تأکید کرده‌اند. به نظر می‌رسد باید در دوران دانشجویی در دانشگاه‌ها آموزش‌هایی درباره کار گروهی به صورت دوره‌ای و کارگاه‌هایی به دانشجویان ارائه شود. همچنین، در مطالعه میرمولایی و همکاران [۲۲] یکی از موانع اصلی در کار گروهی، نقص در آموزش و مهارت‌ها، از جمله نداشتن تجربه و ضعف آموزش‌های دوران تحصیل اشاره شده است که این موانع سبب اختلال در وظایف گروه پروژه در سازمان‌ها می‌شود. دانشگاه‌های علوم پزشکی برای حرکت به سوی دانشگاه نسل سوم و چهارم که ماهیت آن‌ها مبتنی بر تمدن سازمانی دانش‌محور است باید از فنون بهبود مشارکت کارکنان مانند افزایش انعطاف‌پذیری در توافقنامه‌های کاری و تأکید بر کار گروهی به‌منظور بهبود و تأکید بر فرهنگ مشترک بین کارکنان و مدیران استفاده می‌کنند. در این پژوهش صرفاً دیدگاه مدیران میانی و ارشد دانشگاه‌های علوم پزشکی کلان منطقه نُه آمایشی وزارت بهداشت بررسی شده است. بنابراین، ممکن است نتایج

IR.BUMS.REC.1398.320 اخذشده از دانشگاه علوم پزشکی بیرجند است.

**حمایت مالی:** پژوهش حاضر از سوی هیچ سازمانی مورد حمایت قرار نگرفته است.

**تعارض منافع:** هیچ گونه تعارض منافی از سوی نویسندگان گزارش نشده است.

**تشکر و قدردانی:** پژوهشگران بر خود لازم می‌دانند صمیمانه از دانشگاه‌های علوم پزشکی کلان منطقه نُه آمایشی قدردانی نمایند.

پژوهش حاضر به راحتی قابل تعمیم به سایر دانشگاه‌های علوم پزشکی نباشد که جزو محدودیت‌های این پژوهش محسوب می‌شود.

### ملاحظات اخلاقی

**رعایت دستورالعمل‌های اخلاقی:** این مقاله حاصل بخشی از پایان‌نامه با عنوان الگوی سیستم منابع انسانی مبتنی بر تمدن سازمانی دانش‌محور، در مقطع دکتری تخصصی، مصوب دانشگاه آزاد اسلامی واحد بیرجند، در سال ۱۳۹۹ با کد اخلاق به شماره

### References

- Asadi F, Mozafari SAA, Zaree A. The relationship between human resource management and organizational performance from the perspective of experts of Iranian ministry of sport and youth. *Contemporary Studies On Sport Management*. 2017; 7(13): 23-30. [In Persian]
- Bamberger P, Meshoulam I. Human resource strategy: Formulation, implementation and impact. Parsayan A, Arabi M, translator. Tehran: Cultural Research Bureau; 2015. [In Persian]
- Milkovich GT, Boudreau JW. Human resource management. 6th ed. Homewood: Richard D Irwin; 1991.
- Mirsepasi N. The role of education in the formation and promotion of the organizational civilization. *The Journal of Productivity Management*. 2008; 2 (5): 7-20. [In Persian]
- Zarrindegar MJ, Fani AA, Danaeefard H, Delkhan J. A survey and exploration on the organizational civilization in Iran governmental organizations. *Journal of Public Administration*. 2018; 10(1): 89-108. [In Persian]
- Zarrindegar MJ. A survey and exploration on the organizational civilization in Iran government organizations [dissertation]. Tehran: Tarbiat Modares University; 2018. [In Persian]
- Bahmanyari H. Explaining the structural model of organizational culture, identity and civilization in Shiraz university of medical sciences [master's thesis]. Shiraz: Payame Noor University; 2015. [In Persian]
- Chergui Kh. Strategic choice in knowledge-based organizations: The case of the electronic industries in Algeria. *J Bus Manag Sci*. 2016; 4(6):142-8.
- Haas NE, Van Craen M, Skogan WG, Fleitas DM. Explaining officer compliance: The importance of procedural justice and trust inside a police organization. *Criminol Crim Justice*. 2015 Jan 20;15(4): 442-63.
- Hamidi Y, Zare O, Chaleh Chaleh Kh. Explaining the challenges of implementing third generation accreditation measures from the perspectives of Kermanshah hospitals managers: A qualitative study. *Journal of Health Promotion Management*. 2020; 9 (2):1-10. [In Persian]
- Mohammadi A, Etebarian A, Ebrahimzadeh Dastjerdi R. Designing the human resource development model for Isfahan tourism industry on the basis of knowledge management process. *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*. 2020; 3(8): 207-40. [In Persian]
- Lin X, Tang H. A framework for human resource configurations in knowledge-intensive organizations. *Int J Bus Admin*. 2016 Jan 4; 7(1):1-11.
- Butt MA, Nawaz F, Hussain S, Sousa MJ, Wang M, Sumbal MS, et al. Individual knowledge management engagement, knowledge-worker productivity, and innovation performance in knowledge-based

- organizations: The implications for knowledge processes and knowledge-based systems. *Comput Math Organ Theory*. 2019; 25: 336-56.
14. Sanchez AA, Marin GS, Morales AM. The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. 2015;24(3): 138-48.
  15. kazemi S, Naderi A, Ezati M. Investigating the role of human capital in organizational knowledge (case study: Tehran university campus of social and behavioral sciences). *Development of Logistics & Human Resource Management*. 2019; 14(52): 63-87. [In Persian]
  16. Boon C, Eckardt R, Lepak DP, Boselie P. Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *Int J Hum Resour Manag*. 2018; 29(1): 34-67.
  17. Aghababaei R, Rahimi H. The study of structural aspects of knowledge-based organizations in Kashan university of medical sciences. *Res Med Educ*. 2016; 8 (2):1-8. [In Persian]
  18. Chlivickas E. International cooperation and innovations for developing human resources system. *Procedia Soc Behav Sci*. 2014 Jan 24; 110: 276 – 83.
  19. Aghajani H, Alizadeh R. Investigating the organic or mechanical structure of the existing organizational structure of islamic azad university, Nowshahr and Chalous branch and determining the preferred structure from the perspective of staff. *Journal of Executive Management*. 2004; 41(12): 13-40. [In Persian]
  20. Doaei H, Mohamadzadeh Z. Analyzing the moral doctrines in Iranian organizations with a specific attitudes toward universities. *Iranian Journal of Management in the Islamic University*. 2012; 1(3): 521- 41. [In Persian]
  21. Jahanbin P, Abdi K, Khanjani MS, Hosseini MA. Exploring barriers of teamwork in providing rehabilitation services: A qualitative content analysis. *Arch Rehabil*. 2019 Oct1; 20 (3):210-21. [In Persian]
  22. Mirmolaei ST, Lamyian M, Simbar M, Vedadhir A, Gholipour A. Teamwork barriers and facilitators in the maternity wards: A qualitative study. *Hayat*. 2016; 21(4):1-29. [In Persian]