مجله علوم پزشکی رازی دوره ۲۹، شماره ۴، تیر ۱۴۰۱ http://rjms.iums.ac.ir

مقاله پژوهشی

نگاهی نو به مشکلات و چالش‌های دانشگاه علوم پزشکی ایران؛ گام اول در مسیر ارتقای عملکرد

سمیرا علی حسینی: مرکز تحقیقات علوم مدیریت و اقتصاد سلامت، پژوهشکده مدیریت سلامت، دانشگاه علوم پزشکی ایران، تهران، ایران

علی‌اکبر حق‌دوست: مرکز تحقیقات مراقبت HIV و عفونت‌های آمیزشی، پژوهشکده آینده پژوهی در سلامت، دانشگاه علوم پزشکی کرمان، ایران

لیلا قالیچی: مرکز تحقیقات بهداشت روان، پژوهشکده پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی، دانشگاه علوم پزشکی ایران، تهران، ایران (* نویسنده مسئول)
ghalichi.l@iums.ac.ir

سلیمه گوهری‌نژاد: مرکز تحقیقات طب پیشگیری و سلامت جمعیت، پژوهشکده پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی، دانشگاه علوم پزشکی ایران، تهران، ایران

بیتا مهروی: گروه نانوفناوری پزشکی، دانشکده فناوری‌های نوین پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی ایران، تهران، ایران

امید براتی: دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی، دانشگاه علوم پزشکی شیراز، شیراز، ایران

بابک عشرتی: مرکز تحقیقات طب پیشگیری و سلامت جمعیت، پژوهشکده پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی، دانشگاه علوم پزشکی ایران، تهران، ایران

طیبه نجفی‌مقدم: گروه بیماری‌های غیرواگیر، معاونت بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی ایران، تهران، ایران

علی کبیر: مرکز تحقیقات جراحی‌های کم تهاجمی، دانشگاه علوم پزشکی ایران، تهران، ایران

فرشته عاضدی: مرکز تحقیقات سلولی و مولکولی، دانشگاه علوم پزشکی ایران، تهران، ایران

مرتضی ناصربخت: مرکز تحقیقات بهداشت روان، پژوهشکده پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی، دانشگاه علوم پزشکی ایران، تهران، ایران

جلیل کوهپایه‌زاده اصفهانی: مرکز تحقیقات طب پیشگیری و سلامت جمعیت، پژوهشکده پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی دانشگاه علوم پزشکی ایران، تهران، ایران

چکیده

زمینه و هدف: دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور به‌عنوان مراکزی برای تفکر و نوآوری متولی تأمین، حفظ و ارتقای سلامت جمعیت تحت پوشش خود و سایر نقاط کشور هستند. مدیران دانشگاه با شناسایی مشکلات و چالش‌ها و با تکیه بر ابزارهای توسعه خلاقیت و حل‌مساله و حرکت به سمت دانشگاه‌های نسل سوم می‌تواند اهداف دانشگاه را محقق کنند.

روش کار: این مطالعه یک پژوهش کاربردی است که به روش کیفی در سه مرحله به احصاء و دسته‌بندی چالش‌های عملکردی مراکز و واحدهای تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی ایران پرداخته است. جامعهٔ مورد بررسی در این پژوهش را خبرگان، مدیران و کارشناسان مراکز مختلف دانشگاه تشکیل دادند. تحلیل داده‌ها به روش تحلیل محتوایی انجام شد.

یافته‌ها: مجموع ۲۱۵ مساله جمع‌آوری شده در ۳ محور کلی مدیریت مبتنی بر شواهد، وجود بروکراسی سنگین و فرهنگ سازمانی تقسیم‌بندی شد. پرتکرارترین مشکلات در حوزه مدیریت مبتنی بر شواهد ذکر شد و نقص در شایسته‌سالاری سرفصلی بود که در هر سه محور مورد توجه قرار گرفته بود. فقدان برنامه پایش و ارزشیابی مؤثر، نبود چارچوب مدون برای استفاده از نتایج پایش و ارزشیابی موجود، کمی‌گرایی، نبود سیستم تنبیهی و تشویقی کارآمد، ایرادات قانونی، مدیریتی، تشکیلاتی و فرایندی، مشکلات آموزش، ارتباطات، انگیزش، عملکرد و نگرش نیروی انسانی و ضعف در تعلق سازمانی پرسنل از سایر موارد مهم مورد اشاره بود.

نتیجه‌گیری: به نظر می‌رسد که مهم‌ترین مشکلات دانشگاه از منظر کارکنان به صورت مجموعه به هم مرتبطی از محدودیت‌های بوروکراتیک، تصمیم‌گیری‌های فاقد پشتوانه و تاثیرات سوء و متقابل این دو و مشکلات مربوط به فرهنگ سازمانی نمود می‌یابد و هر نوع تغییری برای رفع این مشکلات باید با در نظر گرفتن اثرات احتمالی آن بر سایر عوامل ذکر شده انجام شود.

تعارض منافع: گزارش نشده است.

منبع حمایت‌کننده: حامی مالی ندارد.

کلیدواژه‌ها

بروکراسی،

عملکرد،

فرهنگ سازمانی،

مدیریت مبتنی بر شواهد

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۱۷

تاریخ چاپ: ۱۴۰۱/۰۴/۱۸

شیوه استناد به این مقاله:

Alihosseini S, Haghdoost A, Ghalichi L, Goharinezhad S, Mehravi B, Barati O, Eshrati B, Najafimoghadam T, Kabir A, Azedi F, Naserbakht M, Koohpayezadeh J. Reevaluation of Problems and Challenges in Iran University of Medical Sciences, the First Step to an Effective Performance Improvement. Razi J Med Sci. 2022;29(4):1-9.

*انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با CC BY-NC-SA 3.0 صورت گرفته است.

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-02-19]

[DOR: 20.1001.1.22287043.1401.29.4.1.8]

Razi Journal of Medical Sciences. 2022;29(4):1-9. http://rjms.iums.ac.ir

Original Article

Reevaluation of Problems and Challenges in Iran University of Medical Sciences, the First Step to an Effective Performance Improvement

Samira Alihosseini: Health Management and Economics Research Center, Health Management Research Institute, Iran University of Medical Sciences, Tehran, Iran
AliAkbar Haghdoost: HIV/STI Surveillance Research Center and WHO Collaborating Centre for HIV Surveillance, Institute for Futures Studies in Health, Kerman University of Medical Sciences, Kerman, Iran
Leila Ghalichi: Mental Health Research Center, Psychosocial Health Research Institute, Iran University of Medical Science, Tehran, Iran (* Corresponding author) ghalichi.l@iums.ac.ir
Salime Goharinezhad: Preventive Medicine and Public Health Research Center, Psychosocial Health Research Institute, Iran University of Medical Sciences, Tehran, Iran
Bita Mehravi: Department of Medical Nanotechnology, Faculty of Advanced Technologies in Medicine, Iran University of Medical Sciences, Tehran, Iran
Omid Barati: School of management and medical information sciences, Shiraz University of Medical Sciences, Shiraz, Iran
Babak Eshrati: Preventive Medicine and Public Health Research Center, Psychosocial Health Research Institute, Iran University of Medical Sciences, Tehran, Iran
Tayebeh Najafimoghadam: Non-communication disease group, Health deputy, Iran University of Medical Sciences, Tehran, Iran
Ali Kabir: Minimally Invasive Surgery Research Center, Iran University of Medical Sciences, Tehran, Iran
Fereshteh Azedi: Cellular and Molecular Research Center, Iran University of Medical Sciences, Tehran, Iran
Morteza Naserbakht: Mental Health Research Center, Psychosocial Health Research Institute, Iran University of Medical Science, Tehran, Iran
Jalil Koohpayezadeh: Preventive Medicine and Public Health Research Center, Psychosocial Health Research Institute, Iran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

Abstract

Background & Aims: In Iran's health system, with integration of medical education and ministry of health, medical universities have a variety of responsibilities apart from delivering medical education to university students. Medical universities are playing an essential role in management of the health system. They are in charge of providing the necessary prevention and treatment services in provincial levels, as well as management and oversight of the health services needed by the population. Meanwhile, medical universities are expected to maintain and improve population health through scientific and innovative methods. Although the indicators highlight the success of these universities in many of their tasks, sometimes they fail to fulfil the expected targets. Identifying problems and challenges that hinder universities' performance and supporting them with innovative problem solving methods can help managers in achieving university goals. Therefore, recognizing and analyzing the university challenges are essential steps that should be taken for the strengthening the university system and empower them to respond more successfully to the existing and future needs and to assure that the university continues its pathway toward growth and development and keeps up the track of achieving its goals.
Methods: This study is an applied research project, which has been designed to identify and categorize the challenges that affect the performance of different sectors of Iran University of Medical Sciences. The participants of this qualitative study were experts, managers, directors and officers of different sectors of the university, including faculties, deputies, offices, hospitals and health centers. In the first step, an open-ended questionnaire was developed and evaluated to extract challenges and problems faced by different units in the university. Then, this open-ended questionnaire was distributed and the challenges and problems of different academic and non-academic units of the university were collected through questioning the managers and staff of all units and subunits about the most important challenges they face. For each challenge they mentioned, title of the challenge, description, and the rational of their importance and priority was provided. The process continued until no new themes emerged. At the end of this step, a list of existing challenges and problems along with their description and rational for selection were available. In the next step, the

Keywords
Performance,
Improvement,
Organizational Culture

Received: 07/05/2022
Published: 09/07/2022

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-02-19]

[DOR: 20.1001.1.22287043.1401.29.4.1.8]

collected concepts were analyzed in order to investigate the limiting role of these challenges on the performance of different units in the university. After organizing the answers and reviewing the suggested items, similar and overlapping items were merged or removed. Also, challenges that targeted a limited number of units or those targeting people (instead of problems or processes) were removed. In the following step, reviewing and coding was performed and themes were extracted by two independent researchers. Finally, the themes were summarized based on the opinions of different experts and by achieving consensus. At the end of this step, affecting factors were identified, categorized and presented.
In the last step, three rounds of focus group discussions were held to evaluate the accuracy of the obtained data. In all steps of the study, in order to benefit from the views of a wide range of experts and managers and officers with different experiences, purposive sampling was performed. The data collection continued until data reached saturation. Content analysis was undertaken to provide a complete understanding of the collected data. For maintaining the ethical considerations, the names of the study units and any reference to specific people and occasions were removed from the reports and texts.
Results: we achieved a response rate of 90 percent through multiple reminders and follow ups we sent to unit managers. Based on the responses from units, 215 problems were identified from 38 participating units. The identified problems were categorized into three main themes. Most of the mentioned problems could be categorized under the general theme of lack of evidence-based management. In fact, issues related to lack of evidence-based management was mentioned by almost every participant. This theme includes issues such as Lack of effective monitoring and evaluation systems, and poor frameworks and process flows for applying evaluation results; excessive focus on quantitative approaches for evaluating performance of teams and individuals, and lack of efficient and fair rewarding and punishing systems. The second emerged theme was inefficient bureaucracy, where issues such as legal, managerial, structural and process problems are addresses. Organizational culture was the third extracted theme and defective staff education, communication and motivation, poor workforce performance and attitudes to organization; and insufficient professional commitment were among the most frequently indicated problems. Lack of meritocracy was an issue mentioned across all three themes by participants and was considered as an important determining topic linking all three themes. This topic highlighted lack of predefined approaches for selecting staff at different levels and unclear process of succession in different organizational levels and units.
Conclusion: According to the university workforce, the main problems and challenges that hinder university performance are rooted in an environment of interrelated factors which can be categorized mainly in absence of evidence-based management, inefficient bureaucratic structure, undefined and underdeveloped decision-making process at different levels of the organization, and some aspects of the organizational culture that may adversely affect the processes of the organization. Based on these results, it can be concluded that the university's existing performance management system, is generally hindering the evidence based management, which in turn, results in shaping of an overall ineffective approach to the decision making processes and a rather static organizational status.
Moreover, such cultural environment can consequently cause a attitude of resistance versus different efforts toward evidence based management. Finally, it can be concluded that if a sustainable and effective change is intended to occur in the management of the university, the probable concurrent effects of the designed interventions an all three hindering factors should be considered with high caution. This consideration is especially important because it is believed that implementing an evidence based decision making system in an organization requires detailed evaluation of organizational culture and characteristics; and failing to provide these information properly can result in a serious obstacles in success of the interventions.

Conflicts of interest: None
Funding: None

Cite this article as:

Alihosseini S, Haghdoost A, Ghalichi L, Goharinezhad S, Mehravi B, Barati O, Eshrati B, Najafimoghadam T, Kabir A, Azedi F, Naserbakht M, Koohpayezadeh J. Reevaluation of Problems and Challenges in Iran University of Medical Sciences, the First Step to an Effective Performance Improvement. Razi J Med Sci. 2022;29(4):1-9.

*This work is published under CC BY-NC-SA 3.0 licence.

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-02-19]

[DOR: 20.1001.1.22287043.1401.29.4.1.8]

مقدمه

دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور به‌عنوان مراکزی برای تفکر و نوآوری متولی تأمین، حفظ و ارتقای سلامت جمعیت تحت پوشش خود و سایر نقاط کشور هستند (۱) که این مهم از طریق ارائه خدمات سلامت، تربیت سرمایه انسانی شایسته و متخصص و تولید دانش و فن‌آوری جدید با تکیه بر نتایج پژوهش‌های کاربردی و بنیادی با رویکرد کارآفرینی صورت می‌گیرد (۲). با وجود موفقیت نظام سلامت و دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور در ارتقای بسیاری از شاخص‌های سلامت در دهه‌های گذشته (۳)، دستیابی به چنین رسالتی نیازمند شناخت چالش‌ها و مشکلات درونی و بیرونی (۴) و همچنین پیش‌بینی تغییرات مورد انتظار در آینده می‌باشد.

مجموعه مدیران دانشگاه با شناسایی مشکلات و چالش‌ها و با تکیه بر ابزارهای توسعه خلاقیت و حل مساله و حرکت به سمت دانشگاه‌های نسل سوم می‌تواند تحقق اهداف فوق‌الذکر را ممکن سازند (۵). در این مسیر، شناخت و تحلیل مشکلات دانشگاه گامی اساسی برای توسعه نظام دانشگاهی در آینده و رفع معضلات موجود به شمار می‌آید (۶). یکی از ابزارهایی که برای شناسایی و رفع مشکلات حال و آینده سازمان‌ها و مؤسسات پیشنهاد می‌شود بهره‌گیری از اتاق‌های فکر است. اتاق‌های فکر در دانشگاه می‌توانند با هدف کمک به ساماندهی اوضاع داخلی دانشگاه در جهت شناسایی مشکلات و چالش‌های موجود در آن و پیش‌بینی معضلات و چالش‌های پیش رو بپردازند (۷). به همین دلیل راه‌اندازی اتاق‌های فکر در دانشگاه علوم پزشکی ایران مورد توجه قرار گرفت.

اگرچه مطالعات متعددی در زمینه موانع و مشکلات سازمان‌های مختلف در حوزه‌های مختلف عملکرد سازمان‌ها صورت گرفته است مطالعه‌ای که به صورت یکپارچه به شناسایی مشکلات سازمان به عنوان گام اول برنامه‌ریزی جامع برای رفع آن بپردازد مشاهده نشد. به همین دلیل در اولین گام شناسایی مشکلات از دیدگاه واحدهای دانشگاهی همچون معاونت‌ها، بیمارستان‌ها، دانشکده‌ها، شبکه‌های بهداشتی در دستور کار اتاق فکر دانشگاه علوم پزشکی ایران قرار گرفت تا با شناسایی و اولویت‌بندی کردن مسائل، علاوه بر دستیابی به تصویری از نیازهای دانشگاه از منظر اعضای بخش‌های مختلف دانشگاه، برنامه‌ریزی جامعی برای مداخلات اصلاحی و توسعه‌ای با هدف بهبود وضعیت دانشگاه طراحی نماید.

روش کار

رویکرد این پژوهش توصیفی از نوع کیفی است که با هدف تعیین مشکلات و چالش‌های دانشگاه علوم پزشکی ایران از دیدگاه کارکنان در سال ۱۳۹۸ انجام شد. در گام اول با استفاده از ابزار پرسشنامه‌ی باز که با نظر صاحب‌نظران تدوین و با استفاده از نمونه ۸ نفری از مدیران مورد سنجش روایی محتوایی و صوری قرار گرفته بود به احصاء چالش‌ها و مشکلات مرتبط با واحدهای مختلف دانشگاه اعم از آموزشی، پژوهشی، بهداشتی و درمانی پرداخته شد. برای تحقق این هدف با روسای ۴۲ واحد دانشگاه که شامل معاونت‌ها، مدیریت‌ها، دانشکده‌ها، بیمارستان‌ها و شبکه‌های بهداشتی تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی ایران بودند از طریق اتوماسیون اداری مکاتبه شد تا بر اساس یک پرسشنامه باز ارسال شده و با کسب نظر مدیران و کارشناسان منتخب واحد مربوطه سه اولویت موضوعی خود را در آن فرم مشخص و ارسال نمایند. سؤالات مطرح شده در خصوص اولویت‌های انتخابی شامل عنوان و صورت مشکل، شرح مختصر مشکل و دلایل اولویت آن بود. برای اطمینان از پاسخ‌دهی اکثریت واحدها، در دو نوبت یادآوری‌هایی در قالب اداری ارسال شد: یادآور اول پیش از پایان مهلت برای واحدهایی که تا آن زمان اقدام به پاسخ‌دهی نکرده بودند و یادآور دوم یک ماه بعد از پایان مهلت ارسال گردید. معاونت‌های آموزشی، بهداشتی، دانشجویی، درمان، غذا و دارو و توسعه مدیریت و منابع، مدیریت مالی و نیروی انسانی دانشگاه به همراه رؤسای دانشکده‌ها و بیمارستان‌های آموزشی- درمانی و شبکه‌های بهداشتی مشارکت‌کنندگان این مطالعه بودند. به جهت بهره‌مندی از نظر طیف وسیعی از صاحب‌نظران و ذینفعان و افراد دارای تجارب متفاوت، به روش هدفمند نمونه‌گیری انجام شد و این مطالعه در مرحله جمع‌آوری دیدگاه‌ها به نقطه اشباع نظرات دست پیدا کرد.

در گام دوم به منظور بررسی نقش محدودکننده این

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-02-19]

[DOR: 20.1001.1.22287043.1401.29.4.1.8]

چالش‌ها بر عملکرد واحدها، عوامل مؤثر بر آنان شناسایی و دسته‌بندی شد. با توجه به ضرورت غربال دقیق مقوله‌های حاصل از کدگذاری به عنوان مشکل، از ابتدای پیاده‌سازی نظرات جمع‌آوری شده و کدگذاری، تلاش شد که کدهای مربوطه به نحوی استخراج گردد که اثرگذاری چالش بر عملکرد آشکار گردد. بنابراین پس از دریافت گزارش واحدهای تحت پوشش ابتدا ارزیابی اولیه در خصوص نوع و اهمیت موضوعات صورت گرفت و برای اجتناب از محدودیت‌های اخلاقی همراه با چنین رویکردی، آن بخش از مشکلات مطرح شده که صرفاً به قضاوت در خصوص عملکرد سایر واحدها پرداخته بود یا مواردی که به جای اشاره به مشکلات فرایندی به افراد خاص معطوف بود کنار گذاشته شد. سپس بازبینی و کد دهی در دو نوبت و توسط دو محقق جداگانه صورت گرفت. کددهی‌ها به روش دستی صورت گرفت و با روش استنتاجی کدها توسعه یافتند. بعد از استخراج و دسته‌بندی آن‌ها، داده‌های کدگذاری شده در قالب تم‌های مشخص مرتب شدند و در نهایت برای جمع‌بندی، تم‌ها مورد بازبینی و تصفیه قرار گرفتند. با روش تحلیل محتوایی داده‌ها تحلیل شدند. در این تحلیل از طریق بررسی تجربیات و دیدگاه‌های افراد مختلف و نیز تحلیل عوامل مشترک بین این دیدگاه‌ها در تبیین مفهوم موردنظر فراهم شد.

در گام آخر جهت ارزیابی صحت داده‌های به دست آمده جلسات بحث متمرکز گروهی (FGD) برگزار شد که افراد حاضر در این جلسات شامل ۱۲ نفر از متخصصان در حوزه آموزش، درمان، بهداشت و پژوهش بودند موارد اختلاف نظر در خصوص تم‌های به دست آمده و نحوه طبقه‌بندی مفاهیم، در جلسات اتاق فکر دانشگاه مورد بحث و بررسی قرار گرفت و طی دو جلسه‌ی متوالی ۲ ساعته، مشکلات مطرح شده در چارچوب نهایی قرار گرفت. جهت افزایش اعتبار پژوهش، مقوله‌های نهایی در اختیار صاحب‌نظران داخل و خارج دانشگاه قرار گرفت و اصلاحات نهایی و جمع‌بندی در اتاق فکر دانشگاه صورت گرفت. به منظور رعایت نکات اخلاقی از ذکر نام واحدها در تهیه و آنالیز داده‌ها، صرف‌نظر شده است.

یافته‌ها

از بین ۴۲ واحدی که این فرم به آن‌ها ارسال شده بود ۳۸ واحد (۹۰٪) اولویت‌های موضوعی‌شان را ارسال کردند که در مجموع ۲۱۵ مساله جمع‌آوری گردید. در مرحله بعد و پس از تجزیه و تحلیل گروه‌بندی‌های انجام شده مسائل ارسال‌شده در ۳ گروه کلی مدیریت مبتنی بر شواهد، وجود بروکراسی سنگین و فرهنگ سازمانی تقسیم‌بندی شد.

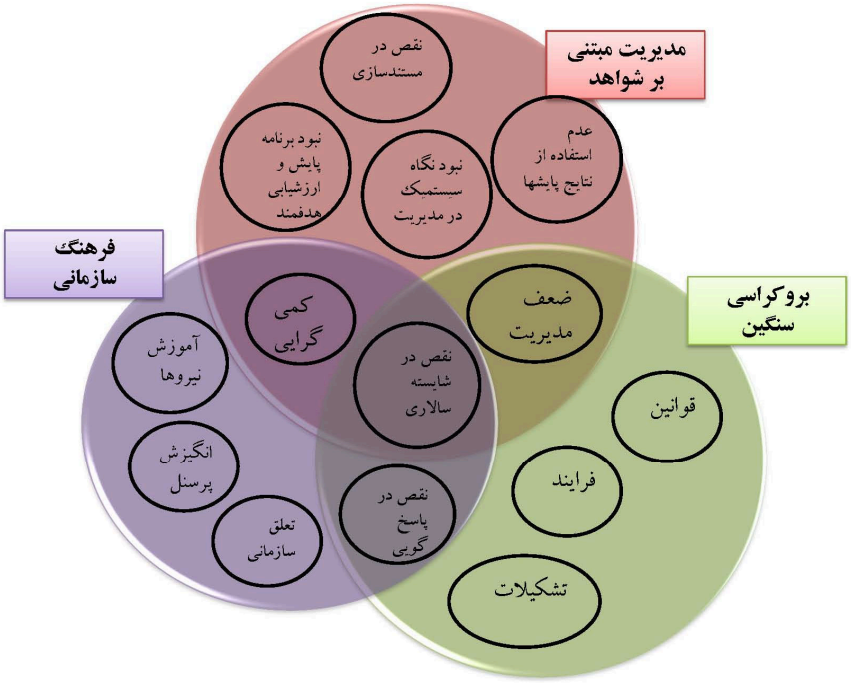
پرتکرارترین مشکلات در حوزه مدیریت مبتنی بر شواهد ذکر شده است. در این محور که تقریباً توسط کلیه واحدها مورد توجه قرار گرفته مواردی از قبیل فقدان برنامه پایش و ارزشیابی هدفمند در فرایندها، برنامه‌ها و دستورالعمل‌های ابلاغی جدید و جاری، عملکرد افراد، فضا و محیط کاری، نبود چارچوب و برنامه مدون برای استفاده از نتایج پایش و ارزشیابی موجود در اصلاح برنامه‌ها و کمی‌گرایی در سنجش‌ها و ارزشیابی‌های انجام شده (به جای تمرکز بر کیفیت)، عدم وجود سیستم تنبیهی و تشویقی کارآمد و مؤثر مورد توجه قرار گرفته است.

دومین گروه مشکلات، وجود بروکراسی سنگین و کندی سیستم اداری است. این مشکلات در بخش‌هایی از قبیل ایرادات قانونی (انباشت و فربه شدن قوانین، تناقضات قوانین و خلأ قانونی)، ایرادات مدیریتی (تشویق و تنبیه، شایسته‌سالاری، ثبات مدیریتی، انسجام درونی تیم مدیریتی، برنامه محوری، تفویض اختیارات و مسئولیت‌ها و ضعف مهارت‌های ارتباطی)، ایرادات تشکیلات (وجود تشکیلات موازی و تداخل وظایف، نامشخص بودن وظایف و ساختارهای طولانی و اداری) و ایرادات روال‌ها و فرایندها (ناآشنایی با قوانین و مقررات، زمان‌بر بودن فرآیند اداری و برون‌سپاری، ابهام در ارتباطات کاری و شرح وظایف، عدم شفافیت در روال‌ها، مدیریت ضعیف جلسات، ضعف در نظام مدیریت منابع انسانی و ضعف در مدیریت منابع مالی) طبقه‌بندی می‌شود.

فرهنگ سازمانی سومین مشکل شایع گزارش شده است. در این محور مشکلات آموزش و ارتباطات نیروی انسانی، تأثیر تصمیمات و بوروکراسی اداری کند و سنگین بر انگیزش و عملکرد و نگرش پرسنل، شایسته‌سالاری (عدم وجود استراتژی مدون و مشخص

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-02-19]

[DOR: 20.1001.1.22287043.1401.29.4.1.8]



شکل ۱– تقسیم‌بندی مشکلات ذکر شده توسط واحدها

نبودن فرایندهای جانشین‌پروری و جایگزینی نیروی انسانی و انتخاب افراد)، فقدان برنامه مدون برای تأثیر نظام‌های سنجش عملکرد بر مسیر پیشرفت شغلی کارکنان، عدم تعلق سازمانی پرسنل و عدم پاسخگویی و عدم توجه به مسائل انگیزشی پرسنل ذکر شده است (شکل ۱).

بحث

در جستجو برای شناسایی مواردی که در سطح واحدها به عنوان موانع عملکرد مطلوب و عوامل مؤثر بر کندی سازمان شناخته می‌شوند سه محور کلیدی شناسایی شد که شامل ضعف در مدیریت مبتنی بر شواهد، وجود بروکراسی سنگین و مشکلات مربوط به فرهنگ سازمانی بود؛ به عبارت دیگر مجموعه گسترده و به ظاهر متنوع مشکلات ذکر شده توسط واحدهایی با عملکردهای ناهمگون، در حقیقت ریشه در سه بخش فوق‌الذکر دارد. شاید بتوان چنین قلمداد کرد که ساختار متصلب اداری حاکم بر عملکرد سازمان، با دشوار کردن مدیریت مبتنی بر شواهد برای مدیران، فرهنگ سازمانی را به سمت رخوت و بی‌تحرکی هدایت می‌کند و از سوی دیگر در چنین فرهنگی تلاش برای مدیریت مبتنی بر شواهد با مقاومت‌های بیشتری روبرو خواهد بود که به تصلب بیشتر در ساختار اداری می‌انجامد. در نقاط مختلف دنیا نیز، مؤسسات آموزشی تلاش کرده‌اند با اصلاح فرایندها، عملکرد مجموعه را در جهت تحقق اهداف دانشگاه ارتقا دهند (۸).

به نظر می‌رسد مدیریت مبتنی بر شواهد در سازمان‌ها عموماً با مقاومت‌های فراوانی روبرو است (۹). مدیریت مبتنی بر شواهد به معنی بهره‌گیری از بهترین شواهد موجود برای اتخاذ تصمیمات در مدیریت سازمان است که از طریق بهره‌گیری از یافته‌های علمی، جمع‌آوری و مدیریت نظام‌مند و صحیح داده‌ها و شاخص‌ها در سازمان، ارزیابی مدون و مقایسه همه جانبه یافته‌های موجود و توجه به اصول اخلاقی از قبیل تاثیرات کوتاه مدت و دراز مدت تصمیمات بر ذینفعان صورت می‌گیرد. هدف نهایی این رویه تصمیم‌گیری نظام‌مند بر مبنای مجموعه متنوعی از شواهد علمی و سازمانی است (۱۰). بسیاری از متخصصین بر این

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-02-19]

[DOR: 20.1001.1.22287043.1401.29.4.1.8]

باورند که بهره‌گیری از الگوی مدیریت مبتنی بر شواهد بدون ارزیابی دقیق ویژگی‌های سازمان ممکن است در دراز مدت به عنوان مانعی برای عملکرد موفق سازمان تبدیل شود. تعارضات موجود در شواهد تجربی مرتبط با مدیریت که از بخش‌هایی با ویژگی‌های متنوع استخراج شده‌اند، عدم قطعیت در شواهد و وجود نظرات و تئوری‌های متنوع باعث می‌شود در صورت عدم توجه کافی به منابعی که به جنبه‌های عملیاتی رفع مشکلات توجه دارند راهکارهای ارائه شده پاسخگوی نیازهای مجموعه نباشد (۱۱). محققان بر اهمیت توجه به اطلاعات به دست آمده از خصوصیات و عملکرد سازمان در اثربخشی فرایند مدیریت مبتنی بر شواهد تأکید می‌کنند، چرا که در غیاب تحلیل و درک صحیح وضعیت سازمان، آنچه از تئوری‌های مدیریت در کتب و مقالات استخراج می‌شود ممکن است نه تنها راهگشا نباشند بلکه با ایجاد نتایج نامطلوب، به مانعی در برابر پویایی سازمان تبدیل شوند (۱۲).

یکی از موارد پرتکرار مورد اشاره توسط مصاحبه‌شوندگان، عدم بهره‌گیری از نتایج ارزیابی‌های عملکرد در مجموعه دانشگاه است که در مطالعات مشابه نیز دیده شده است. در مطالعه‌ای در آموزش عالی کشور سودان، انگیزه انجام ارزیابی‌های عملکرد، الزامات بیرونی معرفی شده است و بهره‌گیری از نتایج این ارزیابی‌ها در تصمیم‌گیری به ندرت صورت می‌گیرد (۹). در سایر مطالعات نیز بهره‌گیری از مدیریت عملکرد به عنوان راهکاری برای تحقق اهداف دانشگاه پیشنهاد شده است (۱۳).

فرهنگ سازمانی محور دیگری است که از نظر کارکنان دانشگاه به اشکال مختلف بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد. در حقیقت فرهنگ سازمانی می‌تواند برای سازمان نقش محرک یا مانع در برابر روند نوآوری، خلاقیت و خطرپذیری داشته باشد (۱۴، ۱۵). فرهنگ سازمانی به نگرش و رفتار اعضا شکل می‌دهد و بر اساس محتوا (آنچه ارزش‌ها را شکل می‌دهد)، میزان توافق اعضا بر سر این محتوا و درجه اهمیتی که برای آن قایلند متفاوت خواهدبود (۱۶). فرهنگ سازمانی علاوه بر اثر بر عملکرد و بهره‌وری سازمان، بر عملکرد و اخلاقیات کارکنان و همچنین توانایی سازمان بر جذب و انگیزش و حفظ افراد خلاق اثر دارد (۱۷) و هم در نقش ورودی و هم در نقش عامل مداخله‌کننده بر رضایت شغلی، روش مدیریت دانش و نوآوری اثرگذار باشد (۱۸، ۱۹). توجه به این نکته ضروری است که نگرش افراد در خصوص فرهنگ سازمانی بر اساس ارتباطات اجتماعی ایشان شکل می‌گیرد و تغییر می‌کند و خود این فرهنگ نیز با توجه به تغییرات درون سازمان دائماً در حال تغییر خواهد بود (۲۰) و به همین دلیل لازم است توجه ویژه به اتخاذ تدابیری برای حفظ تغییرات مثبت مبذول شود (۲۱). از سوی دیگر وجود تعارض بین فرهنگ سازمانی و وظایف حرفه‌ای به افت عملکرد می‌انجامد (۲۲) و می‌تواند به افزایش میزان ترک کار در سازمان بیانجامد (۲۳).

بسیاری محققان توجه به داده‌های سازمان و ارزیابی و تحلیل ویژگی‌ها و مختصات سازمان را به عنوان بخش اساسی مدیریت مبتنی بر شواهد می‌شناسند که بدون انجام صحیح و مطلوب آن، شواهد استخراج شده از منابع علمی ممکن است اثربخشی مناسبی در تصمیم‌سازی نداشته باشند (۱۲). در واقع ارزیابی مشکلات سازمان از منظر ذینفعان متفاوت گام اساسی مهمی برای برنامه‌ریزی‌های کوتاه مدت و بلند مدت دانشگاه برای بهبود عملکرد و افزایش اثربخشی به حساب می‌آید. هر تغییری که با هدف ارتقا در عملکرد مجموعه صورت می‌گیرد باید بتواند دیدگاه‌های مجموعه ذینفعان را استخراج و ارزیابی کند و در هر مرحله از تغییرات مورد توجه قرار دهد (۲۴). در مطالعه‌ای در دانشگاه‌های دولتی اوگاندا در خصوص موانع مدیریت عملکرد، نبود بستر اداری لازم برای مدیریت عملکرد، مشارکت محدود کارکنان و موانع ساختاری و مدیریتی در سازمان به عنوان چالش‌های اصلی شناخته شدند که در این بین نبود انگیزه و روحیه مشارکت در بین کارکنان و توزیع نامناسب منابع مالی نقش مهمی داشتند (۲۵). به نظر می‌رسد فراهم آوردن فضای مناسب برای مشارکت ذینفعان گام مهمی در برنامه‌ریزی برای ارتقای مدیریتی دانشگاه است.

نتیجه‌گیری

در این مطالعه، نتایج این بررسی از منظر کارکنان که با کمک صاحب‌نظران طبقه‌بندی شده است را ارائه کردیم. با این حال توجه به این نکته ضروری است که با

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-02-19]

[DOR: 20.1001.1.22287043.1401.29.4.1.8]

توجه به جمع‌آوری نظرات از طریق واحدها ممکن است بعضی نظرات که حاوی انتقاد نسبت به عملکرد واحد مربوطه یا مدیران آن بوده کمتر مورد توجه قرار گرفته باشد و اشکالات ذکر شده بیشتر از منظر انتقادی نسبت به مدیریت ارشد سازمان و سایر واحدها ارائه شده باشد. این امر با توجه به ارسال و دریافت پرسشنامه‌ها از طریق اتوماسیون اداری مسئول واحد کمی تشدید می‌شود و احتمال حذف بعضی از مشکلات مهم که به عملکرد درونی واحد معطوف می‌گردند را افزایش می‌دهد.

لازم است یافته‌های این پژوهش با انجام ارزیابی‌های مشابه در سایر ذینفعان تکمیل شود تا نهایتاً با در نظر گرفتن شواهد و مستندات علمی و نظر خبرگی، محورهای تأثیرگذار اصلی برای ارتقای عملکرد دانشگاه انتخاب و معرفی گردد. در گام بعد، انتخاب روش‌های مناسب با مشکلات و فرهنگ سازمانی برای رفع معضلات منتخب به گونه‌ای که استراتژی‌های تغییر دارای هم‌خوانی و هم‌افزایی مطلوب باشند ضروری خواهدبود.

در مجموع به نظر می‌رسد که مهم‌ترین مشکلات دانشگاه از منظر کارکنان به صورت مجموعه به هم مرتبط از محدودیت‌های بوروکراتیک، تصمیم‌گیری‌های فاقد پشتوانه و تاثیرات سوء و متقابل این دو و فرهنگ سازمانی نمود می‌یابد و هر نوع تغییری برای رفع این مشکلات باید با در نظر گرفتن اثرات احتمالی آن بر سایر عوامل ذکر شده انجام شود.

References

1. Ghalichi L, Malakouti K, Naserbakht M, Kafaee mehr MH, Pournik O. Research centers' ranking and resource management. Razi J Med Sci. 2019;26(5):18-25.
2. Raeisoon M, Abbaspour A, Rahimian H, Khorsandi Taskoh A, Borzoian Shirvan S. An assessment of the current status of the organizational structure and its dimensions in medical universities for transition to the third generation university. Future Med Educ J. 2018;8(4):14-9.
3. Movahedi M, Haghdoost AA, Pournik O, Hajarizadeh B, Fallah MS. Temporal variations of health indicators in Iran comparing with other Eastern Mediterranean Region countries in the last two decades. J Public Health. 2008;30(4):499-504.
4. Hekmat SN, Tourani S, Haghdoost AA, Ebrahimipour H, Mehrolhassani MH, Dehnavieh R. Beneficial and adverse effects of the integration of medical education and health service in IR. Iran; A Delphi exercise. J Med Sci (Faisalabad). 2014;14(1):21-8.
5. Mahdi R. Myth and reality of entrepreneurial universities in Iran. Int E-J Adv Educ. 2016;2(6):444-52.
6. alakouti SK, Karimzadeh F, Minaeian S, Islami A, Rezaei M, Ghods R. The organizational culture of Iran University of Medical Sciences from the viewpoint of faculty members. Med j Islam Repub Iran. 2019;33:35.
7. اتاق فکر چیست؟: Iran Univesity of Medical Sciemces; 2019 [Available from: http://iums.ac.ir/page/43536/%D8%A7%D8%AA%D8%A7%D9%82-%D9%81%DA%A9%D8%B1-%DA%86%DB%8C%D8%B3%D8%AA%D8%9F.
8. Kruger D, editor Process integration and improvement in a higher education institution in South Africa. 2015 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET); 2015: IEEE.
9. Alboushra MA, Shahbudin ASM, Abdalla YA. Understanding Challenges of Performance Measurement in a Public University: Evidence from Sudan. Asian Soc Sci. 2015;11(15):10.
10. Rousseau DM, Olivas-Luján MR. Evidence-Based Management. Wiley Encyclopedia of Management. 2015:1-3.
11. Kieser A, Nicolai A, Seidl D. The Practical Relevance of Management Research: Turning the Debate on Relevance into a Rigorous Scientific Research Program. Acad Manag Ann. 2015;9(1):143-233.
12. Learmonth M, Harding N. Evidence-based management: The very idea. Pub Administ. 2006;84(2):245-66.
13. Almohtaseb AA, Almahameed MAY, Shaheen HAK, Al Khattab MHJ. A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems in Jordan public universities. J Appl Res High Educ. 2019.
14. Naranjo-Valencia JC, Jiménez-Jiménez D, Sanz-Valle R. Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. Revista Latinoamericana de Psicología. 2016;48(1):30.۴۱-
15. Brettel M, Chomik C, Flatten TC. How organizational culture influences innovativeness, proactiveness, and risk-taking: Fostering entrepreneurial orientation in SMEs. J Small Bus Manag. 2015;53(4):868-85.
16. Chatman JA, O'Reilly CA. Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. Res Organiz Behav. 2016;36:199-224.
17. Warrick D. What leaders need to know about

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-02-19]

[DOR: 20.1001.1.22287043.1401.29.4.1.8]

organizational culture. Bus Horiz. 2017;60(3):395-404.
18. Körner M, Wirtz MA, Bengel J, Göritz AS. Relationship of organizational culture, teamwork and job satisfaction in interprofessional teams. BMC health serv res. 2015;15(1):243.
19. Chang CL-h, Lin T-C. The role of organizational culture in the knowledge management process. J Knowl manag. 2015;19(3):433-55.
20. Kramer MW, Dailey SL. Socialization and Organizational Culture. Mov Organiz Commun Res: Routledge; 2019. p. 96-115.
21. Willis CD, Saul J, Bevan H, Scheirer MA, Best A, Greenhalgh T, et al. Sustaining organizational culture change in health systems. J health organiz manag. 2016;30(1):2-30.
22. Manojlovich M, Ketefian S. The effects of organizational culture on nursing professionalism: Implications for health resource planning. Canad J Nurs Res Arch. 2016;33(4()
23. Kangas M, Kaptein M, Huhtala M, Lämsä A-M, Pihlajasaari P, Feldt T. Why do managers leave their organization? Investigating the role of ethical organizational culture in managerial turnover. J Bus Ethics. 2018;153(3):707-23.
24. Silver SA, Harel Z, McQuillan R, Weizman AV, Thomas A, Chertow GM, et al. How to begin a quality improvement project. Clin J Am Soc Nephrol. 2016;11(5):893-900.
25. Acquaah M, Zoogah DB, Kwesiga EN, Karuhanga BN, Werner A. Challenges impacting performance management implementation in public universities. Afr J Econ Manag Stud. 2013.

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-02-19]

[DOR: 20.1001.1.22287043.1401.29.4.1.8]