

## شناسایی و اولویت‌بندی راهکارهای کاهش زمان رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان دانشگاه‌های علوم پزشکی و سازمان‌های تابعه

سراج‌الدین گری<sup>۱</sup>، ابوالفضل روزبه<sup>۲</sup>، بهمن خسروی<sup>۳</sup>، فرهاد حبیبی نوده<sup>۴</sup>، آرزو رهبری<sup>۵</sup>، حسین صفری<sup>۱</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۶/۱۰/۲

تاریخ دریافت: ۹۶/۶/۱۹

### چکیده:

**زمینه و هدف:** تخلفات اداری کارمندان در محیط کار منجر به ایجاد تضاد بین اهداف فردی و سازمانی می‌شود. با توجه به طولانی بودن روند رسیدگی به تخلفات اداری، این مطالعه با هدف شناسایی و ارائه راهکارهای کاهش زمان رسیدگی به این تخلفات در حوزه سلامت انجام شد.

**مواد و روش‌ها:** مطالعه حاضر در سه مرحله انجام شد. در مرحله اول با استفاده از روش پژوهش کیفی (مصاحبه) علل تأخیر در رسیدگی به تخلفات و راهکار کاهش آن‌ها استخراج گردید. در مرحله دوم، جهت بررسی میزان توافق خبرگان بر روی راهکارهای ارائه‌شده از تکنیک دلفی استفاده شد و در مرحله سوم، راهکارهای کاربردی شناسایی‌شده در نتیجه تکنیک دلفی، با استفاده از فرایند تحلیل سلسله مراتبی اولویت‌بندی شدند.

**نتایج:** با استفاده از مصاحبه، ۳۹ راهکار حاصل شد که پس از مشاوره و نظرسنجی از خبرگان در دور اول دلفی، در نهایت ۲۳ راهکار مورد تأیید قرار گرفت. راهکارهای حاصل شده با استفاده از پرسشنامه خودساخته در اختیار ۱۵ نفر از خبرگان مربوطه قرار گرفت و در نهایت ۱۸ راهکار مورد تأیید نهایی قرار گرفت. راهکارها، به ۶ گروه راهکارهای انگیزشی، تشکیلاتی، اداری، سازمانی، فرآیندی و راهکارهای مربوط به گروه تحقیق تقسیم شدند.

**نتیجه‌گیری:** آموزش به عنوان کلید اصلی جلوگیری از تأخیر می‌تواند در تمامی سطوح و فرآیند ارائه خدمات مؤثر واقع شود. استفاده از مدیران با آگاهی و دانش بالا در سطوح مختلف و همچنین به‌کارگیری گروه تحقیق باتجربه و بادانش در زمینه تخلفات اداری می‌تواند موجب افزایش سرعت رسیدگی به پرونده‌ها شود.

**کلمات کلیدی:** تخلفات اداری، رسیدگی به شکایات، دانشگاه‌های علوم پزشکی، تکنیک دلفی

۱. دانشجوی دکتری تخصصی سیاستگذاری سلامت، گروه علوم مدیریت و اقتصاد بهداشت، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران
۲. دفتر هماهنگی هیات‌های بدوی و تجدید نظر رسیدگی به تخلفات اداری، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، تهران، ایران
۳. دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، گروه علوم مدیریت و اقتصاد بهداشت، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران
۴. دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، گروه علوم مدیریت و اقتصاد بهداشت، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران (\*نویسنده مسئول)، آدرس: خیابان انقلاب، خیابان ۱۶ آذر، خیابان پورسینا، دانشگاه علوم پزشکی تهران، دانشکده بهداشت، گروه علوم مدیریت و اقتصاد بهداشت، آدرس الکترونیکی: farhad.habibi@rocketmail.com
۵. کارشناس آمار، دفتر هماهنگی هیات‌های بدوی و تجدید نظر رسیدگی به تخلفات اداری، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، تهران، ایران

**مقدمه**

امروزه، منابع انسانی با ارزش ترین عامل تولید و ارائه خدمات و مهمترین دارایی و سرمایه هر سازمانی است و مدیریت اثربخش آن موجب بالندگی و تعالی سازمان می شود (۱). در بخش سلامت نیز، منابع انسانی منابع انسانی سنگ بنای هر سیستم بهداشت است و این بخش هرگز نمی تواند به اهداف خود دست یابد مگر اینکه نیروی انسانی متعهد و اثربخش داشته باشد (۲). به هر حال، گاهی نیز ممکن است کارکنان به رفتارهایی گرایش داشته باشند که با ارزشها و هنجارهای سازمانی مطابقت ندارند و از این طریق سلامت خود و سایر کارکنان را تهدید می کنند. از بعد سازمانی به این رفتارها، تخلفات اداری گفته می شود (۳).

تخلفات اداری یا رفتارهای انحرافی مجموعه رفتارهایی هستند که طی آن افراد قواعد و هنجارهای سازمان محل کار خود را زیر پا می گذارند (۴) و هزینه های آشکار و پنهان و آسیب هایی به سازمان و افراد مرتبط با آن وارد می کنند (۵). این انحرافات شغلی کارمندان در محیط کار میزان توسعه شغلی افراد را تحت تاثیر قرار داده و در نهایت منجر به بی ثباتی بین نگرش و رفتار یک فرد با ایجاد فاصله در نگرش دو یا چند نفر (۶) و در برخی موارد باعث ایجاد تضاد بین اهداف فردی و سازمانی می شود (۷). تخلفات اداری به صورت های مختلفی طبقه بندی می شوند. در یک طبقه بندی این رفتارها به چهار دسته شامل: ۱- انحرافات یا فساد های مالی (مثل دزدی، رشوه و اختلاس) که با هدف اتلاف منابع سازمان به منظور انجام منافع شخصی صورت می گیرد، ۲- انحرافات یا تخلفات اداری و سازمانی نظیر ترک خدمت در ساعات موظف اداری، غیبت و ایجاد نارضایتی در مشتریان می باشد، ۳- رفتارهای پرخاشگرانه شخصی مانند آزار های جنسی و فحاشی در محیط کار که اعتبار فرد و سازمان را از بین می برد و ۴- انحرافات یا تخلفات سیاسی که به معنای حمایت از گروه خاصی می باشد به گونه ای که دیگران را دچار آسیب نماید که یکی از موارد آن شایعه پراکنی می باشد (۸).

نظارت از مفاهیم آشنا در فرهنگ اسلامی است که به منظور جلوگیری از انحرافات فردی و اجتماعی مورد استفاده قرار می گیرد. نظارت بر دستگاه های دولتی از اهمیت قابل توجهی برخوردار است و یکی از راه های نظارت بر آن ها به منظور دستیابی به عدالت و اجرای قانون، وجود هیات های رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان است. در نظام حقوقی جمهوری اسلامی ایران رسیدگی به شکایات اداری بر عهده دیوان عدالت اداری

است و دادگاه های اداری اختصاصی و مراجع شبه قضایی دیگر هم تحت نظارت این دیوان قرار دارند (۹). از فراگیرترین این مراجع می توان به هیات های رسیدگی به تخلفات اداری اشاره نمود که در دستگاه های دولتی برای رسیدگی به تخلفات اداری کارمندان دولت تشکیل شده است.

صلاحیت رسیدگی به تخلفات اداری کارمندان با هیات های بدوی است و آرای صادره در صورتی که قابل تجدید نظر نباشد از تاریخ ابلاغ قطعی و لازم الاجرا است. در مورد آرای قابل تجدید نظر هرگاه کارمند ظرف ۳۰ روز از تاریخ ابلاغ رای تقاضای تجدید نظر نماید، هیات تجدید نظر مکلف به رسیدگی است. ابلاغ رای این هیات ها نیز طبق قانون آیین دادرسی مدنی (مواد ۲ و ۴ و ۶ قانون رسیدگی به تخلفات اداری) به عمل می آید (۱۰).

نتایج مطالعات صورت گرفته در دنیا حاکی از آن است با وجود تخلفات اداری زیاد، تنها ۳۰ تا ۵۰ درصد آن ها توسط مراجع ذی صلاح شناسایی و مورد پیگیری قرار می گیرند (۱۱). عوامل مختلفی می توانند بر افزایش زمان رسیدگی به تخلفات اداری در هیات های بدوی و تجدیدنظر تأثیر داشته باشند که می توان این عوامل را به نیروی انسانی و ویژگی های ادارکی و شخصیتی آن ها، روش رسیدگی به شکایات، عوامل اجتناب ناپذیر خارج از حیطه وظایف هیات ها، عوامل قانونی و سازمانی و عوامل مرتبط با امکانات و تسهیلات موجود نسبت داد (۶).

بر اساس یافته های مطالعه انجام شده توسط وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی با هدف «بررسی عوامل مؤثر بر طولانی شدن مدت زمان رسیدگی به تخلفات اداری در کارکنان مراکز تحت پوشش وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی»، می توان گفت متوسط زمان رسیدگی به تخلفات اداری در هیات های رسیدگی و تجدید نظر تخلفات اداری کارکنان دانشگاه های علوم پزشکی و سازمان های تابعه، به طور متوسط ۱۱۸ روز بوده که این مدت بسیار طولانی است و همچنین بیش از ۵۵ درصد این هیات ها از نظر مدت زمان رسیدگی دارای وضعیت ضعیف هستند. به عبارتی دیگر مدت زمان رسیدگی به تخلفات در ۵۵ درصد هیات ها طولانی است و همین امر موجب تجری متخلفین و تضعیف حقوق افراد و سازمان ها شده، منابع سازمان را هدر داده و در نهایت منجر به کاهش کارایی و بهره وری سازمان می شود (۱۲)، لذا این مطالعه با هدف شناسایی و ارائه راهکارهای کاهش زمان رسیدگی به این تخلفات در حوزه سلامت که از بخش های مهم خدماتی کشور می باشد، انجام شد.

## مواد و روش‌ها

مطالعه حاضر در سه مرحله انجام شد. مرحله اول مطالعه، به صورت کیفی و از نوع آنالیز محتوا و به منظور شناسایی علل تأخیر در رسیدگی به تخلفات اداری و راهکارهای کاهش زمان رسیدگی به این تخلفات انجام گرفت. محیط پژوهش در این بخش شامل وزارت بهداشت و هیئت‌های بدوی و تجدیدنظر رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان وزارت بهداشت در سطح استان و شهرستان‌های مربوطه می‌باشد. جامعه پژوهش در مطالعه حاضر شامل رؤیسان و کارکنان شاغل در هیئت‌های رسیدگی به تخلفات اداری (هیئت‌های بدوی و تجدیدنظر) کارکنان وزارت بهداشت، رؤیسان و کارکنان شاغل در دفتر هماهنگی هیئت‌های رسیدگی به تخلفات اداری وزارت بهداشت که در زمینه تخلفات اداری کارکنان مشغول به فعالیت می‌باشند، بود.

جمع‌آوری داده‌ها مرحله کیفی با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته انجام گرفت. همچنین به دلیل عدم دسترسی به برخی افراد، به آن‌ها در مورد موضوع مطالعه توضیح داده شد و سؤالات مطالعه به صورت پست الکترونیک برای آن‌ها ارسال و از آنان خواسته شد تا به هر یک از سؤالات به صورت کتبی پاسخ دهند. قبل از مصاحبه، اطلاعات پژوهش و فرم رضایت‌نامه به صورت حضوری یا پست الکترونیک به مشارکت‌کنندگان داده شد و طی یک هفته از آنان خواسته شد تا در صورت رضایت مصاحبه با آن‌ها به صورت حضوری انجام شود.

همچنین قبل از انجام مصاحبه، روش‌های جمع‌آوری و ضبط اطلاعات، محرمانه بودن اطلاعات و مشخصات فردی افراد، هدف از انجام این مطالعه بیان شد و از مصاحبه‌شوندگان رضایت کامل گرفته شد. برای انتخاب افراد از روش نمونه‌گیری در دسترس و هدفمند و همچنین از روش نمونه‌گیری گلوله برفی از بین افراد مورد مطالعه استفاده شد. حجم نمونه مانند سایر مطالعات کیفی در حین کار مشخص شد و تا به اشیاع رسیدن اطلاعات مصاحبه با هر گروه از افراد ادامه پیدا کرد. در نهایت پس از مصاحبه و دریافت پاسخ‌های ۳۰ نفر، داده‌ها به اشیاع رسید و تمامی اطلاعات مطرح‌شده از سوی افراد شرکت‌کننده جنبه تکرار به خود گرفت.

در مرحله دوم، جهت بررسی میزان توافق خبرگان بر روی راهکارهای کاهش زمان رسیدگی به تخلفات اداری در بخش سلامت از تکنیک دلفی استفاده شد. تکنیک دلفی روشی سیستماتیک در پژوهش به منظور استخراج نظرات متخصصان در مورد یک موضوع یا یک سؤال است (۱۳). شرکت‌کنندگان دلفی متخصصین یا خبرگان می‌باشند. لذا جامعه‌ی پژوهش در این مرحله شامل خبرگان، اساتید، پژوهشگران و دست‌اندرکاران در زمینه‌ی تخلفات اداری کارکنان در بخش سلامت می‌باشند.

در مطالعه حاضر، اجرای تکنیک دلفی تا دو دور صورت گرفت. ابزار گردآوری داده‌ها در این مرحله پرسشنامه‌ای بود که شامل دو بخش ویژگی‌های دموگرافیک افراد و راهکارهای کاهش زمان رسیدگی به تخلفات بود. پرسشنامه طراحی شده که نحوه امتیازدهی در آن بر اساس طیف لیکرت (۱ تا ۵) بود، در اختیار جامعه پژوهش قرار گرفت. در این طیف عدد ۱ به معنای توافق کم بر روی راهکار ارائه‌شده و عدد ۵ به معنای توافق بالا، می‌باشد. با توجه به اینکه پرسشنامه بر اساس پاسخ‌های خبرگان در دور اول دلفی طراحی شده بود، نیازی به تأیید روایی و پایایی آن وجود نداشت. برای انتخاب متخصصین از روش نمونه‌گیری هدفمند و همچنین روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شد. مطالعات نشان می‌دهند که تعداد شرکت‌کنندگان دلفی معمولاً کمتر از ۵۰ نفر و اکثراً ۱۵ تا ۲۰ نفر است (۱۴، ۱۵) و اگرچه با حجم نمونه بزرگ‌تر تعداد قضاوت‌ها افزایش و ترکیب آن‌ها اعتماد را افزایش می‌دهد، بعضی پژوهشگران اعتقاد دارند ۳۰ نفر برای ارائه اطلاعات کافی است و با افزایش آن‌ها پاسخ‌ها تکراری شده و اطلاعات جدیدی اضافه نمی‌شود (۱۶). با توجه به توضیحات فوق حجم نمونه معادل ۱۵ نفر از جامعه پژوهش انتخاب شد و پرسشنامه‌ها به صورت حضوری یا از طریق فکس در اختیار افراد قرار گرفت.

به منظور تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی در محیط نرم‌افزار SPSS بهره گرفته شد. بدین ترتیب که نمره‌های اختصاص یافته برای هر یک از راهکارها، به سه دسته تقسیم می‌شوند: موافقت کم (بین ۱-۲)، موافقت متوسط (۳) و موافقت بالا (۴-۵). برای رسیدن به اجماع، وجود توافق بالای ۷۰ درصد برای هر یک از راهکارها مدنظر بود. راهکارهایی که بیش از ۷۰ درصد پاسخ‌دهندگان موافقت بالایی (۴-۵) با آن‌ها داشتند، به عنوان راهکارهای نهایی در چارچوب قرار گرفتند. راهکارهایی که بیش از ۷۰ درصد پاسخ‌دهندگان، موافقت کم با آن‌ها داشتند از چارچوب خارج شدند.

در مرحله سوم، راهکارهای کاربردی شناسایی شده در نتیجه تکنیک دلفی اولویت‌بندی شدند. به منظور اولویت‌بندی از الگوریتم فرایند تحلیل سلسله مراتبی استفاده شد. جامعه پژوهش در این قسمت از مطالعه را متخصصان و سیاست‌گذاران مرحله دلفی تشکیل دادند. پس از شناسایی راهکارهای کاربردی به منظور کاهش زمان رسیدگی به تخلفات اداری در بخش سلامت که در مرحله قبل صورت گرفت، پرسشنامه مقیاسات زوجی به منظور اولویت‌بندی عوامل به دست‌آمده طراحی و در اختیار جامعه پژوهش قرار داده شد و پس از جمع‌آوری، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

روایی مطالعه حاضر بر اساس نظر متخصصان و خبرگان در مرحله قبل که در آن راهکارهای به دست‌آمده مورد توافق قرار

زوجی برای پاسخ‌های هر یک از پاسخگویان در نرم‌افزار شکل گرفت. در نهایت با توجه به امتیازات کسب‌شده و محاسبه میانگین هندسی، راهکارها به ترتیب میزان وزن به‌دست‌آمده، اولویت‌بندی شدند.

### یافته‌ها

در مطالعه حاضر، بیشتر افراد شرکت‌کننده در مطالعه مرد بوده‌اند. از نظر سمت سازمانی بیشتر افراد شرکت‌کننده در مطالعه روسای هیات‌های بدوی بودند. از نظر سابقه کار ۳۰ درصد افراد شرکت‌کننده در مطالعه دارای سابقه کار بین ۵ تا ۱۰ سال در هیات‌ها بوده‌اند. یافته‌های حاصل از مصاحبه، ۳۹ راهکار را به منظور کاهش مدت‌زمان رسیدگی به تخلفات اداری ارائه داد (جدول ۱).

گرفت، مورد بررسی قرار گرفت. پایایی پرسشنامه طراحی‌شده نیز بر اساس نرخ سازگاری سنجیده شد. جهت اولویت‌بندی راهکارهای ارائه‌شده، داده‌ها وارد نرم‌افزار Excel شد و هر یک از راهکارها مورد مقایسه دوبه‌دو قرار گرفت. پس از ورود داده‌ها، جهت تحلیل اطلاعات ابتدا وزن هر عامل در هر پرسشنامه تعیین شد؛ بدین ترتیب که با توجه به نتیجه مقایسه‌ها توسط پاسخگویان که می‌تواند شامل پاسخ‌های کاملاً مهم، خیلی مهم‌تر، مهم‌تر، کمی مهم‌تر یا اهمیت برابر باشد به ترتیب اعداد ۹، ۷، ۵، ۳ و ۱ به هر عامل نسبت داده شد. یعنی پاسخگویان با توجه به اهمیت معیار که از چه سطحی از اهمیت برخوردار است، عدد مربوط به آن را مشخص کردند، مثلاً اگر از نظر پاسخگو معیاری خیلی مهم‌تر از معیار دیگر بود، عدد ۹ انتخاب شد. بعد از این مرحله ماتریس مقایسه

جدول ۱ راهکارهای کاهش زمان رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان مراکز تحت پوشش وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

راهکار	*
کاهش مدت زمان بررسی توسط گروه تحقیق	۱
کاهش مدت زمان قانونی در مرحله تجدیدنظر	۲
اضافه شدن عضوی با تحصیلات آکادمیک حقوق به عضویت هیات‌ها	۳
آموزش پرسنل و اعضای هیات‌ها در مورد موضوعات تخلف به روش‌های مختلف (کارگاه، کیس استادی، ...)	۴
ارائه ابلاغیه به متهم به طور مستقیم توسط اعضای هیات‌ها	۵
بکارگیری تعداد کمتری از اعضای با سمت‌های پر مشغله	۶
تشویق اعضاء و آگاه‌سازی آنان از اهمیت داوری‌ها	۷
تعیین حداقل یک نفر عضو با تخصص مدیریت سازمان	۸
برگزاری جلسات هیات در ساعات اداری	۹
برگزاری جلسات مشترک با سازمان‌های بیرونی نظیر دیوان عدالت	۱۰
عدم ورود گروه تحقیق به همه شکایات	۱۱
حضور یک نفر از اعضای هیات بدوی در هیات تجدیدنظر	۱۲
تعیین سقف برای جلوگیری از تجمع پرونده‌ها	۱۳
تشکیل جلسات با حضور اعضای علی‌البدل در زمان عدم حضور اعضای اصلی	۱۴
شروع فعالیت گروه تحقیق قبل از ابلاغ اتهام	۱۵
تعیین جریمه برای کارگزینی در صورت عدم ابلاغ به‌موقع	۱۶
تنوع اعضای هیات (کارمند، هیئت‌علمی، مدیر و ...)	۱۷
برگزاری دوره آموزشی گزارش‌نویسی برای اعضاء گروه تحقیق	۱۸
آموزش مدیران سازمان‌ها و مراکز تحت پوشش در مورد نحوه ارسال مدارک و پرونده	۱۹
آموزش و برگزاری جلسات توجیهی برای مدیران کارگزینی	۲۰
حضور دائم اعضای هیات در محل کار	۲۱
ایجاد انگیزه در اعضای هیات‌ها از طریق مکانیسم پرداخت مناسب	۲۲
تعیین پست سازمانی برای اعضای هیات	۲۳
افزایش تعداد افراد گروه‌های تحقیق	۲۴

راهکار	*
ورود مستقیم اعضای هیات به منظور تماس شفاهی یا کتبی با متهم جهت حضور	۲۵
صدور رأی یکسان برای تخلفات یکسان	۲۶
تعیین فرد و مهلت زمان قانونی جهت ابلاغ اتهام به متهم	۲۷
تهیه امکانات و تسهیلات مناسب برای هیات‌ها و اعضای گروه تحقیق	۲۸
پرداخت مبتنی بر عملکرد به اعضای هیئت	۲۹
پرداخت مبتنی بر عملکرد به اعضای گروه تحقیق	۳۰
جلوگیری از فعالیت گروه‌های تحقیق در پست‌های دیگر	۳۱
افزایش تعداد اعضای هیات‌ها	۳۲
تعدیل تعدد سازمان‌ها و مراکز تحت پوشش هیات‌ها	۳۳
انتخاب افراد گروه تحقیق در تخصص‌های مختلف	۳۴
اعلام استقلال هیئت‌ها در تصمیم‌گیری به اعضای سازمان و مراکز تحت پوشش	۳۵
محرمانه تلقی شدن پرونده متهم برای جلوگیری از اعمال فشار توسط ذی‌نفعان	۳۶
آموزش اعضای گروه تحقیق در مورد موضوعات تخلف	۳۷
آموزش اعضای گروه تحقیق در مورد منابع اطلاعات سازمانی	۳۸
تعیین اعضای همگن در هیات‌ها (بدون اختلافات شخصی، بدون تضاد منافع)	۳۹

از افراد صاحب‌نظر و ذینفع قرار داده شد و پس از جمع‌آوری با استفاده از تکنیک دلفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در صورتی که در مورد هر یک از راهکارهای مطرح‌شده توافق بالای ۷۰ درصد حاصل شد، راهکار مربوطه به عنوان راهکار نهایی شناسایی گردید (جدول ۲). در صورتی که توافق حاصل‌شده کمتر از ۳۰ درصد بود، راهکار مربوط حذف شد.

پس از شناسایی راهکارها در مرحله قبل، به منظور تأیید روایی آن‌ها، در دور اول دلفی راهکارهای مربوطه در اختیار خبرگان و افراد دخیل در فرآیند قرار داده شد و در نهایت ۲۳ راهکار مورد تأیید قرار گرفت. در دور دوم دلفی به منظور حصول توافق بر روی راهکارهای نهایی مدت زمان کاهش رسیدگی به تخلفات اداری، راهکارهای مطرح شده با استفاده از پرسشنامه خودساخته در اختیار ۱۵ نفر

جدول ۲ راهکارهای کاهش زمان رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان مراکز تحت پوشش وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

وضعیت راهکار	درصد توافق			راهکار پیشنهادی	*
	بالا	متوسط	ضعیف		
توافق	۷۳.۳۳	۲۶.۶۷	۰	رعایت بازه‌های زمانی تعیین‌شده در بخشنامه ۴۳۸۶/ص مورخ ۹۳/۱۰/۲۷ (فرآیند زمانی)	۱
توافق	۷۳.۳۳	۲۶.۶۷	۰	آموزش مدیران ذی‌ربط به منظور ارائه مدارک و مستندات لازم	۲
رد	۲۰	۵۳.۳۳	۲۶.۶۷	تعیین مهلت زمان قانونی جهت ارسال گزارش تخلفات به هیات	۳
توافق	۸۰	۲۰	۰	تعیین مهلت زمانی جهت ارسال مدارک لازم از واحدهای کارگزینی به هیات‌ها (اطلاعات پرسنلی، ابلاغ اتهام، ابلاغ دعوت‌نامه حضور در جلسات)	۴
توافق	۷۳.۳۳	۱۳.۳۳	۱۳.۳۳	معرفی به موقع اعضای اصلی و علی‌البدل و ابلاغ اعضا از طرف دفتر هماهنگی	۵
رد	۲۶.۶۷	۵۳.۳۳	۲۰	تخصیص اعتبارات و منابع موردنیاز برای اعضای هیات و گروه تحقیق	۶
توافق	۱۰۰	۰	۰	آموزش پرسنل کارگزینی و کارمندان در مورد موضوعات تخلف	۷
توافق	۸۶.۶۷	۱۳.۳۳	۰	آموزش مدیران دبیرخانه هیات و گروه تحقیق در خصوص تخلفات قانونی مرتبط با حوزه‌های اداری و نحوه برخورد با آن‌ها	۸
توافق	۸۰	۱۳.۳۳	۶.۶۷	انتخاب گروه‌های تحقیق با تخصص‌های مختلف	۹
توافق	۸۶.۶۷	۱۳.۳۳	۰	برگزاری جلسات هیات به صورت مستمر و هفتگی	۱۰

وضعیت راهکار	درصد توافق			راهکار پیشنهادی	*
	بالا	متوسط	ضعیف		
توافق	۹۳.۳۳	۶.۶۷	۰	ارتباط تلفنی مسئولان دفاتر هیات ها با متهمان و دعوت آن ها به صورت تلفنی و کتبی	۱۱
توافق	۸۰	۲۰	۰	تعیین کارمند مشخص برای ابلاغ احکام و آراء	۱۲
توافق	۷۳.۳۳	۲۶.۶۷	۰	تعیین مدت زمان جهت ارائه گزارش توسط گروه تحقیق	۱۳
رد	۲۶.۶۷	۵۳.۳۳	۲۰	عدم به کارگیری اعضای هیات با سمت های پرمشغله	۱۴
توافق	۷۳.۳۳	۶.۶۷	۲۰	حداقل یک نفر عضو آشنا به مسائل حقوقی	۱۵
رد	۲۶.۶۷	۴۶.۶۷	۲۶.۶۷	برگزاری جلسات هیات در ساعات اداری	۱۶
رد	۲۶.۶۷	۴۰	۳۳.۳۳	برگزاری جلسات مشترک با سازمان های بیرونی نظیر دیوان عدالت و سازمان بازرسی	۱۷
توافق	۷۳.۳۳	۶.۶۷	۲۰	عدم ورود گروه تحقیق به سایر موضوعات مطرح در پرونده	۱۸
توافق	۹۳.۳۳	۶.۶۷	۰	تعیین سقف برای جلوگیری از تجمع پرونده ها	۱۹
توافق	۷۳.۳۳	۱۳.۳۳	۱۳.۳۳	تشکیل جلسات با حضور تمامی اعضا (اصلی و علی البدل)	۲۰
توافق	۷۳.۳۳	۲۰	۶.۶۷	ارتقاء عوامل انگیزشی در اعضای هیات ها از طریق مکانیسم های مختلف اعم از مالی و رفاهی	۲۱
توافق	۷۳.۳۳	۱۳.۳۳	۱۳.۳۳	تعیین پست سازمانی برای اعضا یا دبیرخانه هیات	۲۲
توافق	۷۳.۳۳	۱۳.۳۳	۱۳.۳۳	حفظ محرمانگی فرآیند رسیدگی به اتهام برای جلوگیری از اعمال فشار توسط ذینفعان	۲۳

### جدول ۳ راهکارهای نهایی کاهش مدت زمان رسیدگی به تخلفات اداری

انگیزشی	۱. ارتقاء عوامل انگیزشی در اعضای هیات ها از طریق مکانیسم های مختلف اعم از مالی و رفاهی
تشکیلاتی	۲. تعیین پست سازمانی برای اعضا یا دبیرخانه هیات ۳. معرفی به موقع اعضا اصلی و علی البدل و ابلاغ اعضا از طرف دفتر هماهنگی ۴. انتخاب حداقل یک نفر عضو آشنا به مسائل حقوقی
اداری	۵. برگزاری جلسات هیات به صورت مستمر و هفتگی ۶. تعیین سقف برای جلوگیری از تجمع پرونده ها ۷. تأکید بر تشکیل جلسات با حضور تمامی اعضا (اصلی و علی البدل)
سازمانی	۸. تعیین مهلت زمانی جهت ارسال مدارک لازم از واحد های کارگزینی به هیات ها (اطلاعات پرسنلی، ابلاغ اتهام، ابلاغ دعوتنامه حضور در جلسات) ۹. ارتباط تلفنی مسئولان دفاتر هیات ها با متهمان و دعوت آن ها به صورت تلفنی و کتبی ۱۰. آموزش مدیران ذی ربط به منظور ارائه مدارک و مستندات لازم ۱۱. آموزش پرسنل کارگزینی و کارمندان در مورد موضوعات تخلف ۱۲. تعیین کارمند مشخص برای ابلاغ احکام و آراء
فرآیندی	۱۳. حفظ محرمانگی فرآیند رسیدگی به اتهام برای جلوگیری از اعمال فشار توسط ذینفعان ۱۴. رعایت بازه های زمانی تعیین شده در بخشنامه ۴۳۸۶/ص مورخ ۹۳/۱۰/۲۷ (فرآیند زمانی)
گروه تحقیق	۱۵. تعیین مدت زمان جهت ارائه گزارش توسط گروه تحقیق ۱۶. عدم ورود گروه تحقیق به سایر موضوعات مطرح در پرونده ۱۷. آموزش مدیران دبیرخانه هیات و گروه تحقیق در خصوص تخلفات قانونی مرتبط با حوزه های اداری و نحوه برخورد با آن ها ۱۸. انتخاب گروه های تحقیق با تخصص های مختلف

«آموزش مدیران ذیربط به منظور ارائه مدارک و مستندات لازم» با میانگین وزن ۰/۳۵۹ در اولویت اول و راهکار «تعیین کارمند مشخص برای ابلاغ احکام و آراء» با میانگین وزن ۰/۱۰۹ در اولویت پنجم قرار گرفتند. از دو راهکار فرآیندی، راهکار «رعایت بازه های زمانی تعیین شده در بخشنامه ۴۳۸۶/ص مورخ ۹۳/۱۰/۲۷ (فرآیند زمانی)» با میانگین وزن ۰/۵۷۲ در اولویت اول قرار گرفت. در مطالعه حاضر چهار راهکار مرتبط با گروه تحقیق شناسایی شد. پس از تعیین وزن به ترتیب راهکارهای «آموزش مدیران دبیرخانه هیات و گروه تحقیق در خصوص تخلفات قانونی مرتبط با حوزه های اداری و نحوه برخورد با آنها» با میانگین وزن ۰/۳۶۱، «انتخاب گروه های تحقیق با تخصص های مختلف» با میانگین وزن ۰/۳۳۵، «تعیین مدت زمان جهت ارائه گزارش توسط گروه تحقیق»، با میانگین وزن ۰/۲۱۱ و «عدم ورود گروه تحقیق به سایر موضوعات مطرح در پرونده» با میانگین وزن ۰/۰۹۳ در اولویت های اول تا چهارم قرار گرفتند.

به منظور اولویت‌بندی راهکارهای کاهش زمان رسیدگی به تخلفات اداری از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی و پرسشنامه طراحی شده در این زمینه، استفاده شد. همانگونه که در جدول ۴ نشان داده شده است، از بین راهکارهای انگیزشی، راهکار «ارتقاء عوامل انگیزشی در اعضای هیات ها از طریق مکانیسم‌های مختلف اعم از مالی و رفاهی» با میانگین وزن ۰/۷۵۲ در اولویت قرار گرفت. از بین راهکارهای تشکیلاتی، راهکار «معرفی به موقع اعضای اصلی و علی‌البدل و ابلاغ اعضاء از طرف دفتر هماهنگی» با میانگین وزن ۰/۶۴۴ در اولویت قرار گرفت. از بین راهکارهای اداری، راهکارهای «برگزاری جلسات هیات به صورت مستمر و هفتگی»، «تعیین سقف برای جلوگیری از تجمیع پرونده‌ها» و «تأکید بر تشکیل جلسات با حضور تمامی اعضاء (اصلی و علی‌البدل)» به ترتیب با میانگین وزن ۰/۴۲۵، ۰/۳۶۷ و ۰/۲۰۸ در اولویت های اول تا سوم قرار گرفتند. در مجموع در مطالعه حاضر پنج راهکار سازمانی به منظور کاهش مدت زمان رسیدگی به تخلفات اداری حاصل شد که راهکار

جدول ۴ میانگین وزن راهکارهای نهایی کاهش مدت زمان رسیدگی به تخلفات اداری

میانگین وزن	نوع راهکار	
۰/۷۵۲	ارتقاء عوامل انگیزشی در اعضای هیات ها از طریق مکانیسم های مختلف اعم از مالی و رفاهی	انگیزشی
۰/۲۴۸	تعیین پست سازمانی برای اعضاء یا دبیرخانه هیات	
۰/۶۴۴	معرفی به موقع اعضاء اصلی و علی‌البدل و ابلاغ اعضاء از طرف دفتر هماهنگی	تشکیلاتی
۰/۳۵۶	انتخاب حداقل یک نفر عضو آشنا به مسائل حقوقی	
۰/۴۲۵	برگزاری جلسات هیات به صورت مستمر و هفتگی	اداری
۰/۳۶۷	تعیین سقف برای جلوگیری از تجمیع پرونده‌ها	
۰/۲۰۸	تأکید بر تشکیل جلسات با حضور تمامی اعضاء (اصلی و علی‌البدل)	
۰/۳۵۹	آموزش مدیران ذی ربط به منظور ارائه مدارک و مستندات لازم	سازمانی
۰/۲۱۱	تعیین مهلت زمانی جهت ارسال مدارک لازم از واحد های کارگزینی به هیات ها (اطلاعات پرسنلی، ابلاغ اتهام، ابلاغ دعوتنامه حضور در جلسات)	
۰/۱۹۷	ارتباط تلفنی مسئولان دفاتر هیات ها با متهمان و دعوت آنها به صورت تلفنی و کتبی	
۰/۱۲۴	آموزش پرسنل کارگزینی و کارمندان در مورد موضوعات تخلف	
۰/۱۰۹	تعیین کارمند مشخص برای ابلاغ احکام و آراء	
۰/۵۲۷	رعایت بازه های زمانی تعیین شده در بخشنامه ۴۳۸۶/ص مورخ ۹۳/۱۰/۲۷ (فرآیند زمانی)	فرآیندی
۰/۴۲۸	حفظ محرمانگی فرآیند رسیدگی به اتهام برای جلوگیری از اعمال فشار توسط ذنبفعان	
۰/۳۶۱	آموزش مدیران دبیرخانه هیات و گروه تحقیق در خصوص تخلفات قانونی مرتبط با حوزه های اداری و نحوه برخورد با آنها	گروه تحقیق
۰/۳۳۵	انتخاب گروه های تحقیق با تخصص های مختلف	
۰/۲۱۱	تعیین مدت زمان جهت ارائه گزارش توسط گروه تحقیق	
۰/۰۹۳	عدم ورود گروه تحقیق به سایر موضوعات مطرح در پرونده	

**بحث**

انتخاب اعضای گروه تحقیق با تخصص های مختلف در اولویت های اول و دوم قرار گرفتند.

**نتیجه گیری**

مطالعه حاضر با هدف شناسایی راهکارهای کاهش زمان رسیدگی به تخلفات اداری در کارکنان مراکز تحت پوشش وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی صورت گرفت. در این راستا نه تنها در ایران بلکه در سایر کشورها مطالعه ای یافت نشد که از محدودیت های اصلی پژوهشگران در مطالعه حاضر بود. در هر صورت یکی از راهکارهای اساسی جلوگیری از تأخیر در فرآیند رسیدگی به تخلفات اداری، آموزش است که می تواند در تمامی سطوح و فرآیند ارائه خدمات مؤثر واقع شود. علاوه بر این، استفاده از مدیران با آگاهی و دانش بالا در سطوح مختلف، به کارگیری اعضای رسیدگی به تخلفات در تخصص های مختلف و آموزش آن ها و همچنین به کارگیری گروه تحقیق باتجربه و بدانش در زمینه تخلفات اداری می تواند از تأخیر ایجاد شده در رسیدگی به تخلفات جلوگیری نماید. همچنین، به نظر می رسد ایجاد انگیزه در اعضای هیات های رسیدگی و گروه های تحقیق از طریق پرداخت های مناسب، تعیین پست سازمانی و یا حتی قرار دادن امکانات و تسهیلات مناسب برای افراد ممکن است برای تطبیق بیشتر فعالیت های همزمان اعضا در شغل های مختلف کمک کننده باشد. این تطبیق بیشتر افراد خود مطمئناً باعث تمرکز بیشتر و برگزاری جلسات در زمان های مقرر با حضور تمامی اعضا خواهد شد و جریان رسیدگی به تخلفات با سرعت بیشتری ادامه خواهد یافت. ارتباطات و هماهنگی های مناسب و مؤثر اعضای هیات ها با یکدیگر و همچنین هماهنگی دفتر رسیدگی به تخلفات اداری وزارت بهداشت با دیوان عدالت اداری کشور و یا سازمان بازرسی کل کشور از طریق برگزاری جلسات مشترک هم اندیشی، به منظور رفع ابهامات و تعارضات موجود، می تواند به عنوان عوامل اثر گذار بر کاهش زمان رسیدگی به تخلفات اداری در بین تمامی سیاستگذاران و مجریان سازمان های ذیربط مورد توجه قرار گیرد.

**تقدیر و تشکر**

مطالعه حاضر حاصل طرح تحقیقاتی با عنوان «بررسی عوامل مؤثر بر طولانی شدن مدت زمان رسیدگی به تخلفات اداری کارمندان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و ارائه راهکارهای کاهش آن» مصوب وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی می باشد. نویسندگان مقاله بدین وسیله از جناب آقای دکتر محمد عرب، جناب آقای دکتر حسین کشاورز، جناب آقای دکتر سید علی صدرالسادات و کلیه افراد شرکت کننده در مطالعه کمال تشکر و قدردانی را دارند.

ارتقاء عوامل انگیزشی در اعضای هیات ها از طریق مکانیسم های مختلف اعم از مالی و رفاهی به عنوان یکی از راهکارهای اساسی به منظور کاهش مدت زمان رسیدگی به تخلفات اداری در اولویت قرار گرفت. هدف هر نوع انگیزشی در سطح سازمان ها ایجاد ارزش برای پول و مشارکت برای موفقیت سازمان می باشد (۱۷). لذا طراحی مناسب یک سیستم انگیزشی یکی از ابعاد مهم مدیریت سازمان می باشد (۱۸). به نظر می رسد در مورد هیئت های رسیدگی به تخلفات این مهم کمتر مورد توجه قرار گرفته است یا اگر مورد توجه بوده موارد اعمال شده باعث اقبای انگیزشی افراد نشده است. با توجه به عدم تجانس افراد در هیئت ها پیشنهاد می گردد تا ابتدا دسته بندی مناسبی از افراد حاضر در هیئت ها تعریف گردد و براساس آن نظام های انگیزاننده متنوع تعریف گردد.

معرفی به موقع اعضای اصلی و علی البدل و ابلاغ اعضا از طرف دفتر هماهنگی و انتخاب حداقل یک نفر عضو آشنا به مسائل حقوقی از جمله راهکارهای تشکیلاتی مورد تأیید خبرگان در مطالعه حاضر بود. این دو مسئله به تکمیل بودن کمی و کیفی تیم هیئت برای رسیدگی به شکایات اشاره دارند. تکمیل بودن اعضای تیم در تخصص های مختلف می تواند هم موجب تسریع امور و هم موجب آموزش درون گروهی شود. به نظر می رسد عدم وجود فردی که آشنا به امور حقوقی باشد به شدت در میان اعضا احساس می گردد.

برگزاری جلسات هیات های به صورت مستمر و هفتگی به عنوان راهکاری اداری در اولویت قرار گرفت. به نظر می رسد برگزاری جلسات منظم با حضور تمامی اعضا می تواند با توجه به نظرات مشورتی حاصل از حضور جمع، روند رسیدگی را تسهیل نماید.

آموزش مدیران ذیربط به منظور ارائه مدارک و مستندات لازم به عنوان مهمترین و اولین اولویت سازمانی به منظور کاهش مدت زمان رسیدگی به تخلفات اداری مورد تأیید خبرگان قرار گرفت. همچنین دادن مهلت قانونی به کارگزینی جهت ارسال مدارک و مستندات نیز به عنوان یکی از راهکارهای سازمانی مهم در اولویت دوم قرار گرفت. این دو مسئله به اهمیت ارائه آموزش های لازم اشاره دارند. پیشنهاد می گردد تا لیست آموزشهای مورد نیاز مورد مطالعه قرار گیرد و به صورت منظم ارائه گردد. به علاوه در مورد فرآیند انجام کار و با توجه به نظر خبرگان، رعایت بازه زمانی بخشنامه های مربوطه می تواند روند رسیدگی را تسهیل نماید.

در مورد موضوعات و راهکارهای مربوط به گروه تحقیق راهکار آموزش به گروه تحقیق در مورد موضوعات مختلف تخلف و



## References

1. Hendry C. Human resource management: Routledge; 2012.
2. Fallon Jr LF, McConnell CR. Human resource management in health care: Jones & Bartlett Publishers; 2013.
3. Soltani I. Management roles in staff Violations. *Tadbir J*. 2002;13(126):126.
4. Kumi E. Are demographic variables predictors of work deviant behavior. *International Journal of Management Sciences*. 2013;1(1):1-10.
5. GOLPARVAR M, MOHSENZADEH S, RAIE A, ABDI A. MODERATING ROLE OF THE DEVIANT BEHAVIORS ON THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB STRESS AND PERCEIVED PSYCHOLOGICAL SAFETY.
6. Khammarnia M, Baghbanian A. AN EXPLORATORY STUDY OF ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL FACTORS INFLUENCING EMPLOYEES' WORKPLACE DEVIANCE AT ZAHEDAN IMAM-ALI HOSPITAL IN 2012. 2013.
7. Soltani M. Role of human resource In defining, development, deepening and advancing ethics and corporate culture. *J Human Sci*. 2007;15:65.
8. Golparvar M. perspective of supervisors and managers, industries and enterprises about Counter-productive behavior. *Journal of Ethics in Science Technology*. 2009;3(3):18-26.
9. Sadeghi Moghadam MH, Mirzadeh Kohshahi N. ACCEPTING – SUPERVISION OF SUPERVISOR'S BOARD TO INVESTIGATE STAFF'S OFFICIAL VIOLATIONS. *Law Quarterly*. 2010;40(4):207-26.
10. The Executive Code of the Law on Administrative Violations of the Cabinet of Ministers, adopted in 1994.
11. Huiras J, Uggen C, McMorris B. Career jobs, survival jobs, and employee deviance: A social investment model of workplace misconduct. *The Sociological Quarterly*. 2000;41(2):245-63.
12. Rouzbeh. A, HabibiNodeh. F, Grey. S, Rahbari. A. Investigating the Factors Affecting the Extension of the Duration of Administrative Violations in Employees of the Centers Covered by the Ministry of Health and Medical Education and Providing Solutions for its Reduction. 2017.
13. Hsu C-C, Sandford BA. The Delphi technique: making sense of consensus. *Practical assessment, research & evaluation*. 2007;12(10):1-8.
14. Landeta J. Current validity of the Delphi method in social sciences. *Technological forecasting and social change*. 2006;73(5):467-82.
15. Chu H-C, Hwang G-J. A Delphi-based approach to developing expert systems with the cooperation of multiple experts. *Expert systems with applications*. 2008;34(4):2826-40.
16. Ahmadi F, Nasiriani K, Abazari P. Delphi technique: tool in research. *Iran J Med Educ*. 2008;8(1):175-85.
17. Armstrong M. Armstrong's handbook of reward management practice: Improving performance through reward: Kogan Page Publishers; 2010.
18. Fehrenbacher DD. Design of incentive systems: Springer; 2013.

## Identification and Prioritization of Solutions for Handling of Administrative Violations Time Reduction among Medical Universities Staff and Their Subsidiary Organizations

Grey S<sup>1</sup>, Rouzbeh A<sup>2</sup>, Khosravi B<sup>3</sup>, Habibi Nodeh F<sup>4\*</sup>, Rahbari A<sup>5</sup>, Safari H<sup>1</sup>

Submitted: 2017.9.10

Accepted: 2017.12.23

### Abstract

**Background:** Administrative violations of employees at their workplace create a conflict between individual and organizational goals. Due to the long process of handling these violations, this study aimed to identify and present some suitable solutions in order to reduce delay in the health sector.

**Materials and Methods:** This study was carried out at three steps. At the first step, causes of delay in handling of administrative violations were extracted along with the proposed solutions using interviews. In second step, Delphi method was applied in order to find out the agreement of experts on the suggested solutions. In third step, practical solutions were prioritized using the analytic hierarchy process.

**Results:** Overall, 23 out of 39 solutions were certified after consultation with experts running the first round of Delphi using the interview. These solutions were presented to 15 experts using a self-constructed questionnaire and 18 solutions were approved by the experts finally. Solutions were divided into six groups of motivational, organizational, administrative, process, and research group solutions.

**Conclusion:** Training as the main key to prevent the delay can work effectively at all levels and processes of service delivery. Hiring well-informed and conscious managers at various organizational levels as well as having experienced and mindful research group on administrative violations can speed up the process of handling these violations.

**Keywords:** Administrative violations, Complaints Handling, Medical Sciences Universities, Delphi Technique

1. PhD Candidate in Health Policy, Department of Health Management and Economics, School of Public Health, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran
2. Office of Coordination of Administrative Violations, Ministry of Health and Medical Education, Tehran, Iran
3. PhD Candidate in Health Care Management, Department of Health Management and Economics, School of Public Health, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran.
4. PhD Candidate in Health Care Management, Department of Health Management and Economics, School of Public Health, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran, (\*corresponding author), Email: farhad.habibi@rocketmail.com, Address: Forth floor, Department of Health Management and Economics, School of Public Health, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran
5. Office of Coordination of Administrative Violations, Ministry of Health and Medical Education, Tehran, Iran