

## بررسی عوامل موثر بر طولانی شدن زمان رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی: یک مطالعه کیفی

فرهاد حبیبی نوده<sup>۱</sup>، ابوالفضل روزبه<sup>۳</sup>، سراج الدین گری<sup>۴</sup>، قاسم رجبی واسوکلایی<sup>۵</sup>، محمد پناهی توسنلو<sup>۶</sup>، بهمن خسروی<sup>۷</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۷/۷/۲۲

تاریخ دریافت: ۹۷/۲/۲۳

### چکیده:

**زمینه و هدف:** تخلفات اداری، یک رفتار فرد محور می باشد که هنجارهای سازمانی را نقض نموده و در نتیجه می تواند سلامت سازمان را تهدید نماید. بنابراین، مطالعه حاضر با هدف شناسایی علل طولانی شدن زمان رسیدگی به تخلفات اداری در کارکنان مراکز تحت پوشش وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی صورت گرفت.

**مواد و روش ها:** این مطالعه به صورت کیفی و از نوع آنالیز محتوا انجام گرفت. برای انتخاب افراد از روش نمونه گیری در دسترس، هدفمند و گلوله برفی استفاده شد. حجم نمونه تا به اشباع رسیدن اطلاعات مصاحبه با هر گروه از افراد ادامه یافت. جمع آوری داده ها با کمک سوالات باز و با استفاده از مصاحبه های نیمه ساختاریافته انجام گرفت و در نهایت تمامی مصاحبه ها با استفاده از نرم افزار MAXQDA مورد تحلیل قرار گرفتند.

**یافته ها:** پس از پیاده سازی و تجزیه و تحلیل داده ها، علل مربوط به افزایش زمان رسیدگی به تخلفات اداری در هیات های بدوی و تجدید نظر، به پنج دسته اصلی شامل «ویژگی های اعضا»، «جریان واقعی رسیدگی»، «عوامل اجتناب ناپذیر»، «عوامل قانونی» و «عوامل سازمانی» تقسیم شد.

**نتیجه گیری:** بر اساس بررسی ها و نظرات خبرگان، در فرآیند رسیدگی به تخلفات اداری بیشترین مشکلات مربوط به زمان تاخیر مربوطه در مراحل ابلاغ اتهام و تحقیق و کارشناسی می باشد. آموزش اعضا، کار تیمی و بکارگیری اعضا با تخصص های مختلف می توانند از در فرآیند رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان جلوگیری کنند.

**کلمات کلیدی:** منابع انسانی، تخلفات اداری، تأخیر در رسیدگی به پرونده ها، دانشگاه علوم پزشکی

<sup>۱</sup> دکتری تخصصی مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دانشکده بهداشت، گروه مدیریت و اقتصاد بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران.

<sup>۲</sup> رئیس امور اداری و منابع انسانی، بیمارستان بازرگانان، تهران، ایران

<sup>۳</sup> دفتر هماهنگی هیات های بدوی و تجدیدنظر رسیدگی به تخلفات اداری، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، تهران، ایران

<sup>۴</sup> دانشجوی دکتری سیاستگذاری سلامت، دانشکده بهداشت، گروه مدیریت و اقتصاد بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی تهران، ایران

<sup>۵</sup> دانشجوی دکتری مدیریت خدمات بهداشتی، درمانی، دانشکده بهداشت، گروه مدیریت و اقتصاد بهداشت، انجمن عوامل اجتماع، موثر بر سلامت، مرکز

پژوهش های دانشجویی، دانشگاه علوم پزشکی تهران، ایران

<sup>۶</sup> مدیر بهبود کیفیت، بیمارستان بازرگانان، تهران، ایران

<sup>۷</sup> دانشجوی دکتری مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دانشکده بهداشت، گروه مدیریت و اقتصاد بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی تهران، ایران (\*نویسنده مسئول)،

آدرس: تهران، خیابان انقلاب، خیابان قدس، خیابان پورسینا، دانشکده بهداشت، طبقه چهارم غربی، آدرس الکترونیکی: [bkhosravi67@gmail.com](mailto:bkhosravi67@gmail.com)

**مقدمه**

منابع انسانی به عنوان یکی از مهمترین منابع سازمانی، اصلی ترین و ارزشمندترین دارایی سازمان به شمار می رود (۱، ۲). از دیرباز در سازمان های بهداشتی درمانی، آنچه به عنوان مهمترین عامل در رشد و بالندگی سازمان ها و ارائه خدمات بهداشتی درمانی اثربخش مطرح بوده است، برخورداری از نیروی انسانی پاسخگو و متعهد می باشد (۳).

در این بین شناخت الگوهای رفتاری- اجتماعی منابع انسانی و برنامه ریزی در جهت توسعه الگوهای مطلوب رفتاری و شناخت انحرافات شغلی و اداری، می تواند از عوامل موثر در موفقیت و برتری در سازمان های بهداشتی درمانی، در عصر رقابت، به شمار رود (۴).

تخلفات اداری، یک رفتار فرد محور می باشد که هنجارهای سازمانی مورد قبول همگان را نقض می نماید و در نتیجه می تواند سلامت سازمان، ذینفعان سازمان و شخص متخلف را تهدید نماید و موجب واگرایی اجتماعی در دست یابی به اهداف سازمانی و آسیب به عملکرد اثربخش سازمان شود.

امروزه تخلفات اداری و انحرافات شغلی در حال تبدیل شدن به یک مشکل و مسئله اصلی در سازمان های بهداشتی درمانی می شود و چه بسا می تواند عدالت، پاسخگویی، معنویت، صداقت، خلاقیت، تعهد و شایستگی فرد و به تبع آن سازمان را تحت تاثیر قرار دهد. پرواضح است، هرگونه انحراف شغلی به ناکارآمدی سازمان ها، منجر خواهد شد. به منظور غلبه بر این ناکارآمدی، مدیران سازمان های بهداشتی درمانی در ابتدا باید انحرافات شغلی سازمان را مورد شناسایی قرار دهند، سپس عوامل تعیین کننده و اثرگذار اقدامات انحرافی را بررسی نمایند و در نهایت راهبرد های قابل قبول و اثربخش را برای حذف و کاهش اقدام های انحرافی در پیش گیرند. عدم اختصاص زمان بهینه به منظور بررسی و تعیین انحرافات و عوامل تهدید کننده سلامت سازمانی، می تواند منجر به تضییع حقوق افراد و سازمان ها شود، پاسخگویی، رضایت و کیفیت خدمات های بهداشتی درمانی را کاهش دهند، منابع محدود و ارزشمند انسانی- اقتصادی را هدر دهد و در نهایت کاهش کارایی و بهره وری سازمان را به دنبال داشته باشد (۵، ۶).

مطالعه گری و همکاران (۷) نشان می دهد که میانگین زمان رسیدگی هیات ها به تخلفات کارکنان وزارت بهداشت بسیار طولانی (۱۱۸ روز) بوده و از این نظر یک روند ضعیف را طی می کند به طوری که کمتر از ۱۹

درصد هیات ها از نظر مدت زمان رسیدگی دارای وضعیت خوب، ۲۵ درصد متوسط و بیش از ۵۵ درصد در وضعیت ضعیف قرار داشته اند که همین امر موجب تجری متخلفین و تضعیف حقوق افراد و سازمان ها می شود، بنابراین این مطالعه با این هدف انجام شد که عوامل مؤثر بر طولانی شدن مدت زمان رسیدگی به تخلفات اداری در کارکنان مراکز تحت پوشش وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی شناسایی کند تا از این طریق بتوان این زمان را تا حد ممکن کاهش داد.

**مواد و روش ها**

این مطالعه به صورت کیفی و از نوع آنالیز محتوا و به منظور شناسایی علل تاخیر در رسیدگی به تخلفات اداری انجام گرفت. محیط پژوهش شامل وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و هیات های بدوی و تجدید نظر رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان وزارت بهداشت در سطح استان و شهرستان های مربوطه می باشد. جامعه پژوهش نیز شامل رئیسان و کارکنان شاغل در هیات های رسیدگی به تخلفات اداری (هیات های بدوی و تجدید نظر) کارکنان وزارت بهداشت، رئیسان و کارکنان شاغل در دفتر هماهنگی هیات های رسیدگی به تخلفات اداری وزارت بهداشت که در زمینه تخلفات اداری کارکنان مشغول به فعالیت می باشند، بود. از معیارهای ورود جامعه پژوهش به مطالعه می توان شاغل بودن در هیات های رسیدگی بدوی و تجدید نظر رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان مراکز تحت پوشش وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، آگاه بودن به مسئله، داشتن سابقه اجرایی حداقل ۳ سال در زمینه رسیدگی به تخلفات اداری و همچنین علاقه به شرکت در مطالعه اشاره کرد.

برای انتخاب افراد از روش نمونه گیری در دسترس و هدفمند و همچنین از روش نمونه گیری گلوله برفی از بین افراد مورد مطالعه استفاده شد. حجم نمونه مانند سایر مطالعات کیفی در حین کار مشخص شد و تا به اشباع رسیدن اطلاعات مصاحبه با هر گروه از افراد ادامه پیدا کرد. در نهایت پس از مصاحبه و دریافت پاسخ های ۳۰ نفر، داده ها به اشباع رسید و تمامی اطلاعات مطرح شده از سوی افراد شرکت کننده جنبه تکرار به خود گرفت. جمع آوری داده ها با کمک سوالات باز و با استفاده از مصاحبه های نیمه ساختاریافته انجام گرفت. برای جمع آوری داده های این بخش از دو روش استفاده شد:

**مصاحبه حضوری:** سعی شد قبل از مصاحبه، اطلاعات پژوهش و فرم رضایت نامه به صورت حضوری یا پست

### یافته ها

این مرحله با استفاده از انجام مصاحبه های نیمه ساختار یافته و عمیق و همچنین استفاده از پرسشنامه های با سوال باز صورت گرفت. بیشتر افراد شرکت کننده در مطالعه مرد بوده اند. از نظر سمت سازمانی بیشتر افراد شرکت کننده در مطالعه روسای هیات های بدوی بودند. از نظر سابقه کار ۳۰ درصد افراد شرکت کننده در مطالعه دارای سابقه کار بین ۵ تا ۱۰ سال در هیات ها بوده اند. پس از پیاده سازی و تجزیه و تحلیل داده ها، علل مربوط به افزایش زمان رسیدگی به تخلفات اداری در هیات های بدوی و تجدید نظر، به پنج دسته اصلی شامل «ویژگی های اعضا» (نیروی انسانی و ویژگی های اداری و شخصیتی آنها)؛ «جریان واقعی رسیدگی» (روش رسیدگی به شکایات)؛ عوامل «اجتناب ناپذیر» (عوامل خارج از حیطه وظایف هیات ها)؛ «عوامل قانونی» (قوانین و ذینفعان) و در نهایت «عوامل سازمانی» (مهارت های منابع انسانی و امکانات و تسهیلات موجود) تقسیم شدند. همانطور که جدول ۲ نشان می دهد در مجموع عوامل مربوط به ویژگی های اعضا شامل ۶ طبقه می باشد. از مهمترین عوامل مربوط به افزایش زمان رسیدگی به تخلفات اداری در این طبقات می توان به عدم آگاهی اعضا هیات ها از قوانین و کمبود کارشناسان آگاه به فرآیند گزارش نویسی اشاره کرد.

الکترونیک به مشارکت کنندگان داده شد و طی یک هفته از آنان خواسته شد تا در صورت رضایت مصاحبه با آنها به صورت حضوری انجام شود. مصاحبه ها تا اشیاع داده ها ادامه یافت. همچنین قبل از انجام مصاحبه، روش های جمع آوری و ضبط اطلاعات، محرمانه بودن اطلاعات و مشخصات فردی افراد، هدف از انجام این مطالعه بیان شد و از مصاحبه شوندگان رضایت کامل گرفته شد.

**اخذ پاسخ با کمک مصاحبه آنلاین:** به دلیل عدم دسترسی به برخی افراد، به آنها در مورد موضوع مطالعه توضیح داده شد و سوالات مطالعه به صورت پست الکترونیک برای آنها ارسال و از آنان خواسته شد تا به هر یک از سوالات به صورت کتبی پاسخ دهند.

به منظور دستیابی به تم ها و طبقه و کد و نقل قول به این صورت عمل شد: گوش دادن به تمامی مصاحبه های ضبط شده و تهیه فهرستی از ایده های کلیدی و تم ها؛ شناسایی چارچوب تم ها و دسته بندی کردن آن؛ نمایه سازی و استفاده از چارچوب موضوعی برای همه داده ها؛ چینش دوباره داده ها با توجه به بخش مناسب از چارچوب موضوعی که به آنها مربوط است و استفاده از شمایی برای تعریف مفاهیم و ارتباط بین تم ها به منظور ارائه توضیحات برای این یافته ها. تمامی این عملیات با استفاده از نرم افزار MAXQDA مورد تحلیل قرار گرفتند.

#### جدول ۲ عوامل مربوط به ویژگی های اعضا هیات های بدوی

##### و تجدید نظر رسیدگی به تخلفات اداری افزایش زمان رسیدگی به تخلفات اداری

تم	طبقه	کد	نقل قول
ویژگی اعضا	عدم آگاهی اعضا	آشنایی ناکافی به حقوق و قوانین قضایی و زمانبر شدن رسیدگی ها	دومین مطلبی که وجود دارد، نگرش حقوقی صرف در هیئت رسیدگی به تخلفات اداری وجود ندارد، همگی نقص قانون در ارتباط با آشنایی مسائل حقوقی هیئت های رسیدگی به تخلفات اداری آمده یکی از شرایط اعضای رسیدگی به تخلفات اداری فقط صرفاً آشنایی به مسائل حقوقی را کافی دانسته و این نیاز به عضویت یک شخصی که دارای تحصیلات آکادمیک در رشته حقوق و تجربیات کافی باشد را جز نیاز اصلی نداشته است...
		عدم آگاهی یا آگاهی کم اعضا از قوانین به دلیل تعدد قوانین مرتبط	کل اعضای هیئت های تخلفات رسیدگی به تخلفات اداری در کل کشور ملزم و موظف هستند چهار سنگرگاه و چهار ایستگاه را حتماً تحت عناوین قانون رسیدگی به تخلفات اداری، این نامه رسیدگی به تخلفات اداری که احتمالاً ۴۷ ماده دارد و قانون ۲۷ ماده و یک آیین نامه هیئت عالی نظارت که ۱۱ ماده دارد و یک دستورالعمل رسیدگی به تخلفات اداری که مصوب هیئت عالی نظارت هست...

تم	طبقه	کد	نقل قول
ویژگی اعضاء	عدم آگاهی اعضاء	عدم آگاهی از قوانین و عدم اجرای آنها که منجر به طولانی شدن و اعتراض به دیوان می گردد.	اکثر پرونده هایی که در دیوان عدالت نقض می شد یا توقف آرا گرفته می شد به خاطر این بود که ... مسائل شکلی حداقل رعایت شود یا ماهویش کسی که می خواهد به تخلفات اداری رسیدگی کند...
		عدم تخصص اعضای هیات ها و گروه تحقیق در مورد موضوعات مختلف تخلفات	مثلاً یک گزارش که سازمان بازرسی کل کشور تعیین می کند یک ابعاد مختلف دارد مثلاً می گم یک بخش آن در رابطه با طرح تحول است خب این اعضای هیئت هم نمی توانند در این تصمیم بگیرند شاید گروه تحقیق هم در این زمینه آشنایی نداشته باشد باید برود به منبع اصلی و کارشناسی پیدا بکنیم که در حوزه غذا، دارو و یا درمان- بهداشت آنهاهی که صاحب نظر هستند آنها هم نظر بدهند...
	تضاد منافع	ترس اعضاء از موقعیت شغلی خود	این نکته چهارم هم اینست که افرادی باشند که ترسو نباشند به راحتی حرفشان را بزنند و نگران اینکه پایگاه سازمانی شان متزلزل شود اصلاً نباشند حتی شخص بالای دستگاه...
	حجم کاری	کم بودن اعضای گروه های تحقیق	کمبود نیروی انسانی هم یکی دیگر از عوامل می باشد. ما نیروی کافی نداریم. مثلاً: همیشه ۱۰ تا ۱۵ تا مسئله مهم در گردش داریم ولی در گروه تحقیق نیز کمبود نیرو داریم...
	عدم مسئولیت مستقیم	نبود سازوکار تعیین شده و افراد مشخص ثابت برای انجام امور هیئت	این کار هماهنگی (کارهای هیئت با سایر افراد و ارگان ها) مربوط به مسئول دفتر هیئت تخلفات است که باید این هماهنگی را انجام دهد. گاهی اوقات با ما تماس می گیرند که در ماموریت است و یا به هر دلیلی آن روز نمی تواند بیاید، از این چند نفر اگر ۳ نفر هم پا به رکاب داشته باشیم، کار انجام می شود...
		چند شغله بودن گروه تحقیق	مشکل دیگه اینه که افرادی که به عنوان گروه تحقیق هستند دارند در شغل دیگه کار می کنند. این باعث میشه که تمرکز اصلیشون رو این کار نباشه...
		چند شغله بودن اعضای هیات	علتش اینست که افرادی که در هیئت ها کار می کنند ثابت نیستند، افرادی هستند که به صورت افتخاری هستند و هیات ها به عنوان کار دوم براشون به حساب میاد...
	عوامل ادراکی	عدم همخوانی شغل های اصلی اعضاء	در مراکز پزشکی و بهداشتی ... اعضای رسیدگی به تخلفات عمدتاً پزشک هستند، پزشکان نیز درگیر طبابت و ویزیت مریضان می باشند و ساعاتی که فراغت دارند با ساعاتی که دیگر اعضا می توانند جمع شوند یک مقدار تفاوت دارد. بیشتر مشکل در این قضیه هست...
		عدم انتخاب اعضاء از میان مدیران بالا رتبه	به خود پرونده ها رسیدگی نمی شود، ماهوی وارد نمی شوند تک تک اوراق مستند را نمی خوانند و بعد یک رأیی را می دهند که در دیوان این رأی سنگین هست و متناسب نیست این رأی مخدوش هست...
	مهارت منابع انسانی	کمبود کارشناسان آگاه به فرآیند گزارش نویسی	کارشناس هایی که زمینه گزارش نویسی مهارت داشته باشند کم است معمولاً هیئت ها با کمبود نیروی انسانی مواجه هستند...
عدم آگاهی گروه تحقیق در مورد گزارش نویسی		بعضی وقتا مشکلی که وجود داره اینه که خود گروه تحقیق بلد نیست چطوری گزارشو بنویسه که این خودش نیاز به برگزاری دوره های آموزشی داره...	

جدول ۳ عوامل مربوط به فرآیند واقعی رسیدگی را نشان می دهد که شامل ۳ طبقه می باشد. از مهمترین علل در این طبقات می توان به عدم تشکیل به موقع جلسات و عدم همکاری و هماهنگی بین اعضای گروه تحقیق اشاره نمود.

**جدول ۳ عوامل مرتبط با فرآیند واقعی رسیدگی تأثیرگذار بر افزایش زمان رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان مراکز تحت پوشش وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی**

تم	طبقه	کد	نقل قول
	بکارگیری افراد غیرمسئول	تفویض اختیار به افراد ناآگاه و غیرمسئول و کاهش کیفیت آرای صادره	وقتی که شما عضو هیئت شدید این درست نیست ما کارشناسی را بگذاریم و بگیریم تو بشین پرونده را بخوان و برای من یک فهرستی تهیه کن که من فقط پیام نگاه بکنم...
		بررسی پرونده توسط کارشناس ناآگاه و بی مسئولیت، کاهش کیفیت آرای صادره	یک موقع هایی یک کارشناس معمولی می نشیند پرونده را می خواند آخرش هم خودش نمی فهمد که بالاخره چرا این تخلف را انجام داده است...
فرآیند واقعی رسیدگی	زمان جلسه	جلسات در زمان خستگی اعضا و آخر وقت تشکیل می شود	در حوصله مدیر نیست بعد اینهمه سیستم بروکراسی خسته بیاد بشینه روی پرونده و روی جزئیاتش توجه کند و اون ماده ۲۱ را رعایت کند که از کسی حقی ضایع نشود...
		جمع کردن چند شکایت و رسیدگی یکجا به آنها	گاهی اوقات زمان بر بودن به خاطر این است که چند شکایت بیاید که وقتی (جلسات) هیئت تشکیل می شود به چند مورد رسیدگی کند...
	مشکلات اعضا	عدم حضور ثابت رئیس واحد رسیدگی به شکایات	در بخش از فرآیند رسیدگی به پرونده ها قسمتی از تصمیمات را خوده رئیس واحد می گیرد که اصلا این پرونده قابل طرح در هیئت است یا نیست؟ وقت گذاشتن شخص رئیس واحد مهم است. چون رئیس واحد نیز از جای دیگر می آید، رئیس واحد ثابت نیست فقط مسئول دفتر ثابت است که دفتر همیشه باز باشد، اما از رئیس تا اعضای هیئت همه دعوتی هستند که باید بیایند...
عدم هماهنگی و همکاری بین اعضای گروه تحقیق		و الزام مقررات به تنظیم گزارشات تحقیق به امضای هر سه محقق برای هر پرونده و متعاقبا معذوریت های ناشی از این تزییقات در جهت هم اندیشی، همکاری و تفاهم منتج به یک گزارش واحد و مورد تایید هر سه عضو گروه تحقیق...	
		عدم تشکیل به موقع جلسات هیات ها	جلسات اعضا در زمام مقرر تشکیل نمیشه و اعضا فقط در روزهای تشکیل جلسه حضور دارند...

اداری در این طبقات می توان به پیچیده بودن برخی پرونده ها به دلیل نوع تخلف و عدم حضور و در دسترس نبودن متهم اشاره نمود.

همانطور که یافته های جدول ۴ نشان می دهد در مجموع عوامل اجتناب ناپذیر شامل ۶ طبقه می باشد. از مهمترین عوامل مربوط به افزایش زمان رسیدگی به تخلفات

**جدول ۴ عوامل اجتناب ناپذیر تاثیر گذار بر افزایش زمان رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان مراکز تحت پوشش وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی**

تم	طبقه	کد	نقل قول
عوامل اجتناب ناپذیر	انجام کار غیر تخصصی توسط اعضای هیئت	عدم تطابق ماهیت کار با حرفه اعضاء	ما که قاضی نیستیم و رشته اصلی ما قضاوت، قضا و حقوق نیست و بعنوان یک کارمند اداری هست...
	حجم کار	تعداد زیاد پرونده ها	یکی از آنها تعدد پرونده ها می باشد. به هر حال تعدد پرونده ها رسیدگی های مختلفی نیاز دارد...
		گسترده بودن حوزه داخلی سازمانی	استقلال دانشکده های تحت پوشش دانشگاه از طرفی و عدم استقلال دفاتر هیاتهای بدوی به تبع آن موجب افزایش حجم پرونده ها در دانشگاه می گردد...
	ماهیت اتهام	نوع اتهام	ابلاغ اتهام، ما ابلاغیه ها را به کار گزینی می دهیم نمی توانیم مستقیم بدهیم و این روند تا برود و برگردد حداقل دو سه روز طول می کشد. حالا آنها باید فرد را پیدا کنند که اگر فرد در داخل سازمان باشد مشکلی نیست ولی اکثر تخلفات ما غیبت است؛ و کسانی که غیبت می خورند پیدا کردنشان سخت است...
		پیچیده بودن برخی پرونده ها به دلیل نوع تخلف	ضرورت ارجاع بعضی از پرونده ها به گروه تحقیق است که باعث می گردد بطور متوسط سه ماه رسیدگی به پرونده متوقف گردد...
	ویژگی های متهم	وقت گیر بودن کار قانونی و قضایی	بالاخره دادگاه است و کار دادگاه یک مقدار اجتناب ناپذیر است...
		عدم حضور و در دسترس نبودن متهم	علتش اینست که طرف غیبت کرده هیچ ردی هم ازش نیست اینها هم تلاش می کنند که یک جایی پیدایش کنند آدرسش را ندارند یا رفتند خونه اش نبوده یا موارد اینجوری پیش آمده یا به تلفنش زنگ می زنند که بیا بگیر نمیداد...

جدول ۵ نشان می دهد در مجموع عوامل قانونی شامل ۴ طبقه می باشد. برخی از مهمترین علل یافت شده در این مجموعه شامل زیاد بودن فرجه های قانونی، درگیر کردن گروه تحقیق در موارد نامرتبط و تشریفات قانونی ابلاغ برگ تفهیم اتهام و آرای هیئت به متهم را عنوان نمود.

**جدول ۵ عوامل قانونی تاثیرگذار بر افزایش زمان رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان مراکز تحت پوشش وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی**

تم	طبقه	کد	نقل قول	
عوامل قانونی	عدم آگاهی / اجرای قوانین	عدم درک و رعایت موارد شکلی شکایت توسط تشکیل دهنده پرونده	در (ماهیت) شکلی خیلی چیزهای عادی هست مثلاً طرف مدیره ولی حتماً قبلش از وزیر و رئیس دستگاه اجازه گرفته شود که آیا این هیئت صلاحیت دارد که به تخلفات یک مدیر رسیدگی کند ... اگر یک فردی که عضو رسیدگی به تخلفات اداری هست نداند که این مدیر اول باید نهاد ریاست جمهوری روش نظر بدهد و بعد هیئت بعد از آن را مشخص کنند...	
		کاهش انگیزش اعضای هیئت بدوی به علت تغییر زیاد رأی آنها در هیئت تجدید نظر	پرونده ها را نگاه کنید متوجه می شوید. پرونده به هزار و یک دلیل به هیئت تجدید نظر می رود، رای می شکنند، خیلی بد و با سختی زیاد هم می شکنند؛ مثلاً فردی قتل انجام داده است که در هیئت بدوی به قصاص محکوم می شود. این پرونده در هیئت تجدید نظر نمی تواند تبدیل به جرم ۵۰۰ هزار تومان بشود یعنی سختی بین جرم و مجرم...	
	عدم اجرایی شدن مصوبات وزارت بهداشت در سازمانها	دفتر هماهنگی به کارگزینی و ای تی گفته که یک نفر نماینده بگذارد همه ی اینها را دفتر هماهنگی انجام می دهد ولی به اینجا که می رسید اجرا نمیشد...		
	اشکالات قانونی	تعارض و همپوشانی قوانین با هم	اشکالات قانونی که هست، یک مقدار نوع مجازات های قانون ۹ تخلفات اداری با وضعیت قوانین استخدامی در تعارض است...	
	قوانین زائد	زیاد بودن فرجه های قانونی	فرجه های قانونی را که در مواردی باید در ارتباط با مسائل ابلاغ و انشای رای، فرصت های تجدید نظرخواهی از رای و مضافاً مراجع متعددی که محکوم علیه پرونده های رسیدگی به تخلفات اداری، توانایی برای ارواق ... حقوق و تعددی که در مراجع وجود دارد خود باعث طولانی شدن قطعیت آرا می شود...	
		درگیر کردن گروه تحقیق در موارد نامرتبط	یعنی اگر قرار باشد ما مجاب شویم که از گروه تحقیق استفاده کنیم، گروه تحقیق خود به فرآیند اضافه بر کار می شود...	
			عدم هماهنگی هیات های بدوی و تجدید نظر به دلیل نقص فرآیندی	یک مشکلی که در بحث فرآیند داریم، یعنی ارزش کار هیئت بدوی کم می شود. چرا؟ چون بیشترین زحمت را نیز هیئت بدوی متحمل می شود، ابتدا آنها وارد کار می شوند، پرونده تشکیل می شود، مدارک جمع می شود، بعد هیئت تجدید نظر مطلقاً با هیئت بدوی هماهنگ نیست...

تم	طبقه	کد	نقل قول
عوامل قانونی	قوانین زائد	زیاد بودن مهلت قانونی رسیدگی پرونده توسط گروه تحقیق	مهمترین قسمت تاخیر، قسمت تحقیق و بررسی است که خیلی مهم نیز هست؛ و اگر تخلف سنگین باشند روند مقداری طول می کشد که مجبوریم به گروه تحقیق بدهیم و گروه تحقیق یک ماه فرصت دارد و ما می گوییم حداکثر یک ماه، ... یعنی بنده به ندرت دیدم که گروه تحقیق دو هفته ای برگرداند.
		طولانی بودن فرآیند ابلاغ اتهام	ابلاغ اتهام، ما ابلاغیه ها را به کار گزینی می دهیم نمی توانیم مستقیم بدهیم و این روند تا برود و برگردد حداقل دو سه روز طول می کشد. حالا آنها باید فرد را پیدا کنند که اگر فرد در داخل سازمان باشد مشکلی نیست ولی اکثر تخلفات ما غیبت است؛ و کسانی که غیبت می خورند پیدا کردنشان سخت است؛ و این طول می کشد و اگر به چاپ آگهی برود که مطمئنا بقیه همکاران نیز به شما مطمئنا گفته اند، چاپ آگهی خود یک پروسه جدا است؛ که حدود دو سه ماه طول می کشد که اینها همگی باعث می شوند روند رسیدگی طولانی بشود...
		ابلاغ نامه توسط کارگزینی	نماینده ما که در کارگزینی است خود اینقدر کار دارد که نمی رسد. به نامه رسان هم فکر می کند که یک کار اضافه انجام می دهد و جدی نمی گیرد و پشت گوش می اندازد. در صورتی که وظیفه شغلی اش است...
	تضاد منافع اداری	تشریفات قانونی ابلاغ برگ تفهیم اتهام و آرای هیئت به متهم	مثلا قوانین و مقررات اجازه نمی دهد که شما از داخل یک مزرعه شخصی عبور کنید. وسط آن هم جاده است حتی زراعتش را هم خراب نمی کنی و با پای پیاده عبور می کنی ولی این راه خصوصی است و به شما اجازه عبور داده نمی شود و شما باید این مزرعه را دور بزیند...
		تضاد منافع افراد بالادستی	قانون از سال ۷۲ تا به الان هنوز به روز رسانی نشده است. قانون تخلفات اداری براساس شاخص ها و مدل هایی که الان در جامعه وجود دارد و اتفاق هایی که افتاده هیچ ترفندی برای آنها ندارد...
	تضاد منافع اداری	در نظر گرفتن موارد ماهوی شکایت در هنگام صدور رأی	یعنی شما ورود می کنید به اینکه یعنی عملا دست به قلم ببری و خودت رای بنویسی به شما و به ما می گوید در واقع چون این قدر به مسائل حقوقی آگاه نیستیم این کارها را باید برای یک فرد متهم در نظر بگیریم که اولاً منافع دستگاه را در نظر بگیریم مصالح کشور را در نظر بگیریم که این می رود در بحث ماهوی...
			مثلاً مدیری یک بخشی از تخلف کارمند را معرفی می کند بقیه اش را برای اینکه شاید خودش هم زیر سوال برود معرفی نمی کند ولی در سیر رسیدگی به پرونده با توجه به مکاتباتی که می شود مجبور می شود که بقیه را هم بفرستد و دلایل را هم بفرستد که اون باعث می شود که یک خورده زمان طولانی بشود...

همانطور که یافته های جدول ۶ نشان می دهد در مجموع عوامل سازمانی شامل ۷ طبقه می باشد. برخی از مهمترین علل تاخیر های سازمانی مربوط به عدم ارائه مستندات و مدارک لازم توسط مدیریت ها در زمان مقرر و عدم آگاهی آنها در مورد شیوه های گزارش نویسی می باشد.

**جدول ۶ عوامل سازمانی تاثیرگذار بر افزایش زمان رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان مراکز تحت پوشش وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی**

تم	طبقه	کد	نقل قول
علل سازمانی	ارتباطات ضعیف برون سازمانی	عدم همکاری با مسئولین خارج از نظام اداری مانند دیوان	در محاکم وقتی رأی ها نقض می شود اصلاً اون قاضی که در شعبه ... نشسته، اصلاً مارو (رأی هیئت) قبول ندارد، میگه اصلاً این ها چی هست که شما ور میدارین می نویسید این آقا حق حیات دارند میگم آیا این سازمان حق حیات ندارد آقای قاضی؟...
		تعارض با ارگان های دیگر	موضوع بعدی؛ تعارض با ارگان های دیگر، مثلاً سازمان بازرسی که ارگان دیگری هم در آن دخیل است...
	ارتباطات ضعیف درون سازمانی	ضعف در همکاری بین بخشی (بین هیات ها و سازمان های تحت پوشش)	یعنی وقتی بنده نامه می نویسم به مدیر مالی سیستم که یک تخلف مالی گزارش شده است که شما در عرض ۷ روز کاری باید به ما گزارش دهید. شاید او به سیستم زیر دست خودش ارجاع بدهد، چون یک کار اضافه هست...
		عدم ارائه مستندات و مدارک لازم توسط مدیریت ها در زمان مقرر	خیلی وقتا دستگاه ها و مدیرانشون همکاری نمی کنند. مثلاً ما نامه می زنیم تا فلان زمان باید مستنداتو کامل کنید بفرستید که متأسفانه حالا نمیدونم به خاطر آشنا نبود نشونه یا مشکل دیگه ای هست که این کارو انجام نمیدن...
		عدم ارائه مستندات و مدارک لازم توسط مدیریت ها به دلیل عدم آگاهی به گزارش نویسی	مثلاً پرونده ای که برای ما می آید اولاً که پرونده ناقص می آید مثلاً این پرونده ای که می آید که ابلاغ اتهام یا تفهیم اتهام شود اول باید حکم حقوقی آن درست شود حکم حقوقی پرونده ها معمولاً نیست...
		عدم پاسخ به استعلامات هیئت ها	مثلاً نامه می فرستیم و چیزی را درخواست می کنیم و آنها به طور عمد جواب شفاف نمی دهند. مثلاً فلان چیز را می خواهیم یا صحبت با فلان شخص را، مطلب را متوجه می شوند و جواب درست نمی دهند...
	عدم آگاهی مدیران	جدی نگرفته شدن هیئت ها و تخلفات توسط مسئولین بالادستی سازمان	مسئولینی که در مراتب بالاتر هستند آگاهی ندارند و ما را جدی نمیگیرند و واقعا تخلف را جدی نمی گیرند مثلاً فکر می کنند که خوب حالا تخلفات هم یک قسمتی در اداره است. قسمت قانونی ما را باور ندارند و این که طبق قانون آیین و دادرسی چه الباغیه اتهام و چه دفاعیه ما را جدی نمی گذارند و وقتی نامه می فرستیم که دستور بدهند آن ور تر می گذارند و حالا هر وقت شد...
		عوض شدن مسئولین بالادستی و آموزش دوباره آنها	با عوض شدن مسئولین به صورت یک دو سال دوباره پروسه ما از اول شروع می شود؛ و تا می آیند که تخلفات یک مسئله جدی است دوباره از اول...
		ارسال موارد غیرمرتبط به هیئت	چرا اختطاری که ریئس دانشگاه می تواند بدهد را خودش انجام نمی دهد می فرستد برای ما که ما این کار را انجام دهیم...
	گسترده جغرافیایی	عدم آگاهی افراد بالادست سازمان از وظایف هیئت ها	در صورتی که کسی که معاون پشتیبانی می شود باید آنقدر به قانون اشراف داشته باشد که نیازی به توجیح داشته باشد که بله دفتر تخلفات هم هست...
دسترسی به متهم کم است به دلیل حوزه گسترده تحت پوشش هیئت		دعوت از متهم که بتواند همان روز بیاید سخت است، چون گاهی اوقات برای شهر تهران نیست مثلاً در تجدید نظر اینطوری است که تهران، قم، زنجان و چند شهر دیگر نیز به ما مربوط است...	

تم	طبقه	کد	نقل قول
علل سازمانی	گسترده جغرافیایی	گسترده‌گی حوزه های تحت پوشش هیات ها و دور بودن مسافت ها	یکی گسترده‌گی هست گسترده‌گی دانشگاه های علوم پزشکی --- البته خود دانشگاه هم همینطوری است شما وقتی با یک دانشگاه مواجه می شوید حداقل با ۱۵ یا ۲۰ تا بیمارستان مواجه می شوید ۱۵ یا ۲۰ تا شبکه مواجه می شود مثلاً یک بیمارستانی ۱۰۰۰ تا کارمند دارد هر دانشگاه ۱۲۰۰۰ یا ۱۵۰۰۰ کارمند دارد خب بالاخره کار هم گسترده است اینم می تواند در واقع دلیلش باشد...
	مشکلات مرتبط با ابلاغ اتهام	ارائه ابلاغیه ها به کارگزینی ها	در ارتباط با این که ابلاغ هایی که در هیئت های رسیدگی به تخلفات اداری باید ارائه شود بنابر قانون به کارگزینی دستگاه دولتی واگذار می شود؛ و این خود روند را کند می کند...
		عدم همکاری واحد های دخیل در ارائه مستندات (معضلات فرهنگی)	افراد از این که علیه همکار خود گزارش دهند ترس دارند. چون ما موظف هستیم در حکم اشاره کنیم که بنا بر گزارش کارشناسی فلان واحد... از حراست، مالی، اداری گزارش خواستیم، با تاخیر گزارش دادند...؛ و بعد چون در حکم به اسم ارگان اشاره شده بود ریختند سر ما که چرا اسم ما را گفتید؛... دفعه اول گزارش می دهند ولی دفعه بعد گزارش نمیدهند چون می گویند شما به گزارش مورخ فلان واحد فلان اشاره کرده اید؛ که این واحد فلان سری بعد همکاری نمی کنند...
		اطلاع متهم از شاکی و متولیان پیگیری شکایت وی و پیگیری شخصی آنها (معضلات سازمانی)	به عنوان مثال طرف حکم به دست از این ارگان به آن ارگان میرفت و می گفت که شما با من چه مشکلی داشتید؟ که چرا از من شکایت کرده اید؟ شکایت هم نکرده باشند، گزارش کارشناسی داده اند که همین گزارش کارشناسی باعث شده است که برایش هزینه بر دارد که این هزینه خود یک مشکل است...
	مشکلات انگیزشی و تسهیلاتی	عدم ارسال به موقع گزارش تخلف از سوی کارگزینی (به دلیل عدم آگاهی در مورد ابلاغ و ...)	عدم ارسال به موقع گزارش تخلفات به هیات بر اساس ضوابط و مقررات مانند تخلف غیبت در سالهای گذشته که محرز بوده ولی در فاصله زمانی زیادی از وقوع تخلفات، گزارش به هیات انجام می شود...
		انگیزه پایین اعضای هیات ها و گروه تحقیق به علت حق الزحمه پایین و نداشتن چارت سازمانی	هیچگونه تشکیلات خاصی برای اعضای هیئت ها نیست به صورت کار اصلیشان نیست در واقع یک کار فرعی در کنار کار اصلی یک کارمند است...
		جدی گرفته نشدن جایگاه و مکان هیئت ها در سازمان	این حداقل امکاناتی که شما می بینید و دفتر هماهنگی نیز می داند و به پیرو پیگیری آنها این دفتر را بعد از ۸ به من داده اند. ایا این مشکل نیست؟ که من حتی یک پرسنل ندارم و همکارهای جاهای دیگر دارند کمک می کنند...
	مشکلات انگیزشی و تسهیلاتی	نبود سازوکار سازمانی و محل ثابت برای پیگیری پرونده ها	هیئت های رسیدگی به تخلفات اداری عمدتاً در دستگاه دولتی فاقد پرسنل اجرایی می باشند دوما ساز و کار خاصی ندارند، هر موقع پرونده ایی بود در اتاقی یا هر جایی جمع می شوند مثلاً بعضی وقتها اینجا و بعضی وقت ها آنجا...
		نداشتن وسایل نقلیه و سایر تسهیلات اعضای گروه تحقیق	موضوع بعدی؛ که سرعت کار را کم می کند، وسیله نقلیه می باشد. مثلاً قاطر یا اسب و حتی کفش خوبی داشته باشیم بهتر می توانیم مسیر را طی کنیم.

## بحث

از علل تاخیر در رسیدگی به تخلفات اداری که در مطالعه حاضر حاصل شد و در ارتباط با ویژگی های اعضای هیات های رسیدگی و تجدید نظر رسیدگی به تخلفات و همچنین گروه تحقیق بود، آشنایی ناکافی به حقوق و قوانین قضایی از سوی افراد بود. به نظر می رسد این علت را بتوان با استفاده از به کارگیری افراد آگاه به امور قضایی و یا برنامه ریزی به منظور شرکت اعضای هیات ها و گروه تحقیق در کارگاه ها و کلاس های آموزشی در این زمینه برطرف نمود. همان طور که در مطالعه سالاس و همکاران بیان شده است که آموزش به اعضای تیم باعث بهبود در نتایج شناختی، اثربخشی نتایج، فرآیندهای تیم کاری و نتایج عملکردی می گردد (۸). لذا بایستی همواره آموزش اعضای تیم را سرلوحه اقدامات خود برای بهبود عملکرد آن قرار داد. تمرکز بر برنامه های آموزشی و ابتکار و نوآوری در قلمرو مدیریت منابع انسانی، بیان کننده پیامی قوی درباره ویژگی های بارز مورد نظر در هویت سازمان بوده و اهمیت این خصایص را مد نظر مدیران قرار می دهد و به قوی شدن هویت سازمانی منجر می شود.

از دیگر دلایل مربوط به اعضای می توان به ترس اعضای از موقعیت شغلی خود اشاره نمود. البته براساس مصاحبه های صورت گرفته این موضوع چندان دست و پا گیر نبوده چرا که پرونده های اداری مورد بررسی در هیات ها بیشتر در مورد موضوعات غیر حساس نظیر غیبت و تاخیر پرسنل بوده و حکم این نوع تخلفات واضح و مشخص است. همان طور که در بالا اشاره شد، اختیار و استقلال اعضای تیم یا هیئت برای کار اثربخش لازم می باشد (۹)، لذا مسئولان بالادستی باید مراقب تهدیدهایی که از طرف مدیران بالادستی سازمان ها به اعضا وارد می شود باشند و مورد مذاقه قرار دهند. از دیگر مشکلات مربوط به اعضا کم بودن اعضای گروه تحقیق به منظور رسیدگی به پرونده ها می باشد. شاید بتوان این موضوع را به عنوان یکی از اصلی ترین موضوعات در نظر گرفت چرا که تناسب نیروی انسانی با حجم کار یکی از موضوعات اصلی در بازدهی و اثربخشی فعالیت های سازمان های می باشد. انطباق میزان کار با تعداد افراد تیم تعیین کننده حجم کاری هر یک از اعضا می باشد، لذا به نظر لازم است تا با توجه به کارسنجی و زمان سنجی های انجام شده در این حوزه تعداد هیئت ها و تعداد اعضای آنها در نظر گرفته شود.

از دلایل مهم دیگر مربوط به اعضای می توان به چند شغله بودن اعضای هیات ها و گروه تحقیق اشاره نمود. بیشتر اعضای شرکت کننده در مطالعه اذعان داشتند به دلیل اینکه کار اصلی افراد در جای دیگری می باشد و اعضای هیات ها و گروه تحقیق به این کار به عنوان شغل دوم خود نگاه می کنند،

انگیزه ای برای انجام آن ندارند و این کار باعث عدم تشکیل به موقع جلسات می شود یا جلسات در ساعاتی تشکیل می شود که اعضاء از لحاظ فکر و جسمی در سطح بسیار بالایی از خستگی قرار دارند. در دنیای امروز تشکیل تیم هایی با اعضایی که از لحاظ فیزیکی از یکدیگر جدا هستند رو به فزونی است و این مسئله به عنوان یکی از چالش های تشکیل تیم های قوی و منسجم می باشد (۱۰)، چرا که اعضا نمی توانند به راحتی در کنار یکدیگر جلسه های مشترک رودر رو تشکیل دهند، در حالی که جلسات رودر رو یکی از مهمترین موارد برای تشکیل تیم های کاری اثربخش معرفی شده است (۱۱). از طرف دیگر کار رسیدگی به شکایات امری انسانی و حساس است که لازم است تا حضور و جلسات رودررو حتماً وجود داشته باشد، اما شاید بتوان بخش هایی از مسئله را با کمک گرفتن از تکنولوژی روز مانند تبادلات اسناد و مدارک به صورت الکترونیک، تشکیل جلسات به صورت ویدئوکنفرانس تعدیل نمود.

از آنجایی که هدف از آموزش آن است که با افزودن به دانش شغلی فرد یا با آموزش مهارت ها و تخصص های به خصوص، رفتار و نگرش او در جهت مطلوب یعنی نیل به اهداف سازمانی تغییر کند. لذا برای تعدیل مسئله فوق لازم است تا هر سازمانی باید کادری از نیروهای لایق و کارآمد در اختیار داشته باشد. از این رو لازم است افرادی که به استخدام سازمان/هیئت در می آیند، علاوه بر برخورداری از آموزش رسمی و همگانی، به آموزش تخصصی و حرفه ای نیز دست یابند تا دانش فنی و مهارت های لازم را برای انجام شایسته وظایف محوله به دست آورند (۱۲). به علاوه کمبود کارشناسان آگاه به فرآیند گزارش نویسی و همچنین عدم آگاهی گروه تحقیق به فرآیند گزارش نویسی نیز از علت های مربوط به ویژگی های اعضا بود. به نظر می رسد نیاز است دفتر هماهنگی هیات های رسیدگی به تخلفات اداری در این زمینه نیز با برگزاری کلاس های ویژه آموزش لازم در این زمینه را به تمامی افراد دخیل در فرآیند ارائه کند. تمرکز بر برنامه های آموزشی و ابتکار و نوآوری در قلمرو مدیریت منابع انسانی، بیان کننده پیامی قوی درباره ویژگی های بارز مورد نظر در هویت سازمان بوده و اهمیت این خصایص را مد نظر مدیران قرار می دهد و به قوی شدن هویت سازمانی منجر می شود (۱۳).

عوامل قانونی زیادی در افزایش زمان رسیدگی به تخلفات اداری نقش دارند. تعارض و همپوشانی قوانین باهم باعث می شود افراد در تصمیم گیری ها دچار تردید شده و این تردید به دلیل ترس از اعلام رای اشتباه و موارد معنوی و دینی اعضای رسیدگی به تخلفات در نهایت منجر به تاخیر در صدور رای می شود. در مورد فرآیند رسیدگی به تخلفات اداری یک سری

احساس امنیت و ثبات شغلی، مشارکت و نقش موثر در سازمان و همچنین شادابی و نشاط وجود داشته باشد. رفتار و فعالیت انسان ها ناشی از انگیزه ها یا نیاز های آنان است (۱۴). مدیران با شناخت و پیش بینی انگیزه ها و نیاز های واقعی کارکنان خود می توانند به موقع و به طور صحیح به ارضای نیاز ها و انگیزه های آنان اقدام نمایند (۱۵).

لازم به ذکر است که این مطالعه اولین مطالعه در ایران است که به بررسی علل تاخیر در رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان وزارت بهداشت می پردازد. مطالعات در این زمینه بسیار محدود بوده و هیچ مطالعه ای تاکنون به موضوع فرآیند رسیدگی به تخلفات و نوع و ماهیت رسیدگی به آنها اشاره ای نشده است. 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. از دیگر محدودیت های این مطالعه می توان به عدم تمایل افراد به شرکت در مطالعه به علت حساسیت موضوع اشاره کرد و همچنین پراکنده بودن اعضای هیات های رسیدگی به تخلفات اداری از دیگر محدودیت های پژوهش بود.

### نتیجه گیری

علل متعددی روند رسیدگی به تخلفات را با تاخیر مواجه می سازند که بر اساس بررسی ها و نظرات خبرگان مربوطه، در فرآیند رسیدگی به تخلفات اداری بیشترین مشکلات مربوط به زمان تاخیر مربوطه در مراحل ابلاغ اتهام و تحقیق و کارشناسی می باشد. البته در مورد برخی پرونده ها نیاز به همکاری سازمان های دیگر نظیر دیوان محاسبات کشور و سازمان بازرسی کل کشور می باشد که با توجه به غیر قابل اجتناب بودن این مراحل و تفاوت های سازمانی موجود، این مراحل حذف شدند. در مورد فرآیند زمانی رسیدگی یکی از مشکلاتی که وجود دارد تاخیر از زمان ثبت نامه در دبیرخانه هیات تا طرح در اولین جلسه هیات می باشد که می توان این مورد را ناشی از عدم همکاری بین اعضای هیات ها با یکدیگر دانست. شاید بتوان گفت نامتجانس بودن اعضای هیات های در عین حال که دارای مزیت تعدد تخصص و تجربه برای هیئت باشد ولی در عین حال باعث ایجاد وقفه در ایجاد هماهنگی و کار تیمی منسجم می گردد. بنا به ادبیات موضوع در حوزه کار تیمی، هر گروهی از افراد برای اینکه بتوانند به صورت یک تیم کار کنند باید دارای ویژگی های ذیل باشند: تعداد مناسب افراد (۶ تا ۸ نفر)، اهداف قابل اندازه گیری و روشن در کنار وجود اختیار، استقلال و منابع مورد نیاز برای رسیدن به اهداف می باشد. لذا حرکت به سمت این ویژگی ها و عدم جابجایی مداوم اعضای هیئت ها شاید در ایجاد سرعت

فرجه های قانونی وجود دارد که از دیدگاه افراد شرکت کننده در مطالعه زیاد بوده و در فرآیند رسیدگی تاخیر ایجاد می کند. به نظر می رسد فرجه های قانونی را که در مواردی باید در ارتباط با مسائل ابلاغ و انشای رای و فرصت های تجدید نظرخواهی از رای وجود دارد را کاهش داد که به دلیل وجود قوانین قضایی موجود کار سختی به نظر می رسد و نیاز به برگزاری جلسات مشترک بین بخشی با سازمان های ذینفع وجود دارد.

تضاد منافع بالادستی می تواند به عنوان یکی از عوامل قانونی و اداری تاخیر در رسیدگی به تخلفات باشد. براساس اظهارات افراد شرکت کننده در مطالعه مثلاً یک مدیر بخشی از تخلف یک کارمند را معرفی می کند و بقیه آن را به دلیل اینکه برای خود او مشکلی ایجاد نشود، معرفی نمی کند ولی در سیر رسیدگی به پرونده با توجه به مکاتباتی که صورت می گیرد، شخص مجبور می شود به ارائه سایر مستندات می شود که این خود باعث طولانی شدن زمان رسیدگی به پرونده های می شود.

در مطالعه حاضر عوامل سازمانی مختلفی روند رسیدگی به تخلفات را با تاخیر مواجه می ساختند. ارتباطات ضعیف درون و برون بخشی از عوامل اصلی در این زمینه به شمار می آیند. وجود ارتباطات موثر و صحیح، همواره یکی از عوامل مهم توفیق در سازمان برشمرده شده است. تجارب نشان داده است که اگر ارتباطات صحیح در سازمان برقرار نباشد، گردش امور مختل می شود. بدون وجود یک سیستم ارتباطی موثر وظایف مدیران (هماهنگی، برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل و...) و نیز وظایف سایر کارکنان قابل تحقق نیست. به دیگر سخن، در صورت فقدان چنین سیستمی امکان اداره سازمان امکان پذیر نخواهد بود. ارتباطات داخلی سازمان به منظور جذب استراتژی های سازمان در هویت آن، هماهنگ کردن فعالیت ها و ایجاد اتحاد و وفاداری در اعضا به کار می روند (۱۳). از ارتباطات برون سازمانی ضعیف می توان به عدم همکاری با مسئولین خارج از نظام اداری مانند دیوان عدالت اداری و از ارتباطات درون سازمانی ضعیف می توان به عدم همکاری مدیران با هیات ها در خصوص ارائه مستندات و عدم پاسخ دهی مناسب و در زمان مقرر با استعلامات اشاره نمود.

در نهایت مشکلات انگیزشی به عنوان یکی از عوامل اصلی و مهم اثر گذار بر زمان رسیدگی از سوی افراد شرکت کننده عنوان شد. محدودیت های روز افزون در درون و بیرون سازمان اثربخشی سازمان را تا اندازه ای به توانایی مدیریت در انگیزش کارکنان جهت همسوسازی اهداف شخصی با اهداف سازمانی وابسته می کند. انگیزه زمانی به وجود می آید که در کارکنان

### تشکر و قدردانی

مطالعه حاضر حاصل طرح تحقیقاتی با عنوان « بررسی عوامل مؤثر بر طولانی شدن مدت زمان رسیدگی به تخلفات اداری در کارکنان مراکز تحت پوشش وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و ارائه راهکارهای کاهش آن » مصوب وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی می باشد. نویسندگان مقاله، از کلیه افراد مشارکت کننده در مطالعه کمال تشکر و قدردانی را دارند.

بیشتر برای رسیدگی به تخلفات مفید واقع شود. بنابراین، با توجه به یافته های مطالعه می توان بیان نمود که آموزش، جامعیت کمی (تعداد مناسب) و کیفی (تخصص های مختلف) هیئت ها، استفاده از مدیران با دانش بالا در سطوح مختلف و همچنین به کارگیری گروه تحقیق با تجربه و با دانش در زمینه تخلفات اداری می تواند موجب افزایش سرعت در رسیدگی به پرونده ها شود. به طور کلی داشتن نگاهی تیم محور به هیئت ها برای کارکرد بهتر آنها توصیه می شود.

### References

1. Law R, Tam P. Employees' perceptions of performance appraisal: The case of an upscale hotel in Hong Kong. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. 2007;7(1):25-43.
2. Rahmani H, Rajabi Vasokolaee G, Saeidpour J, Rezaei M, Niakan S, Khosravi B. Pathology of Human Resources in Imam Khomeini Hospital Complex Based on Applying Three-Dimensional Model. *Hospital*. 2018;16(4):35-41.
3. Ganapathy S, Ashokkumar M. A study on organizational factors for successful execution of human resource management (HRM) practices in private hospitals. *International Journal of Engineering & Technology*. 2017;7(1.1):52-5.
4. Kasemsap K. Promoting strategic human resource management, organizational learning, and knowledge management in modern organizations. *Encyclopedia of Information Science and Technology*, Fourth Edition: IGI Global; 2018. p. 4347-57.
5. Sulaiman M, Bhatti OK. Workplace deviance and spirituality in Muslim organizations. *Asian Social Science*. 2013;9(10):237.
6. Berry CM, Ones DS, Sackett PR. Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*. 2007;92(2):410.
7. Grey S, Rouzbeh A, Khosravi B, Habibi Nodeh F, Rahbari A, Safari H. Identification and Prioritization of Solutions for Handling of Administrative Violations Time Reduction among Medical Universities Staff and Their Subsidiary Organizations. *Hospital*. 2018;16(4):63-72.
8. Salas E, DiazGranados D, Klein C, Burke CS, Stagl KC, Goodwin GF, et al. Does Team Training Improve Team Performance? A Meta-Analysis. *Human Factors*. 2008;50(6):903-33.
9. West MA. *Effective teamwork: Practical lessons from organizational research*: John Wiley & Sons; 2012.
10. Dyer WG, Dyer JH. *Team building: Proven strategies for improving team performance*: John Wiley & Sons; 2013.
11. Oertig M, Buergi T. The challenges of managing cross-cultural virtual project teams. *Team Performance Management: An International Journal*. 2006;12(1/2):23-30.
12. Tabarsa G, Hasanvand mofrad M, Arefnezhad M. Analysis and Ranking Factors Affecting the Improving Educational Quality with a Case Study in the University of Isfahan. *Interdisciplinary Studies in Humanities*. 2012;4(4):53-74.
13. gholipour a, Pourezat AA, mohammadi f. Explanation of Intra organizational and Extra organizational Construction of Organizational Identity in Public Organizations. *Iranian Public Administration*. 2011;3(7):149-66.
14. Khodadad Hosseini H, Farhadinejad M. Study of administrative corruption and its control methods. *Management Research in Iran*. 2001;5(1):0-.
15. ABZARI M, SHAEMI A, POURMIRI M, AZARBAIJANI K. Study of factors affecting job motivation among staff of private and public hospitals in City of Isfahan. 2011.

## Investigating the Effective Factors to Prolongation Time of Employees' Administrative Violations in The Ministry of Health and Medical Education: A Qualitative Research

Habibi Nodeh F<sup>1,2</sup>, Roozbeh A<sup>3</sup>, Grey S<sup>4</sup>, Rajabi Vasokolae GH<sup>5</sup>, Panahi Tosanloo M<sup>5,6</sup>, Khosravi B<sup>7\*</sup>

Submitted: 2018.5.13

Accepted: 2018.10.14

### Abstract

**Background:** Administrative violations are a person-centered behavior that violates the accepted organizational norms, and thus, can threaten the organization health. Therefore, the present study aimed to identify the causes of prolonging the time of taken to deal with administrative violations were at the staff of Ministry of Health and Medical Education.

**Materials and Methods:** This study was a qualitative content analysis one. For sampling, convenience, purposeful and snowball sampling methods were used. The sample size continued to saturate the interview data with each group of people. Data collection was performed with open questions and interviews using semi-structured interviews. Finally, all interviews were analyzed using MAXQDA software.

**Results:** After implementing and data analysis, the causes for prolonging the time spent on administrative violations in primary and recruiting boards were divided into five main categories including "member characteristics"; "actual proceedings"; "Inevitable factors"; " legal factors "and" organizational factors".

**Conclusion:** According to the findings and experts' opinions, the most problems in the process of handling administrative violations are related to the time lag in the notification process, investigation and expertise. Membership training, teamwork, and the use of members with different expertise can prevent employees from handling administrative offenses.

**Keywords:** Human resources, Administrative violations, Delay in processing files, University of Medical Sciences

<sup>1</sup> Ph.D. in Health Care Management, Department of Health Management and Economics, School of Public Health, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

<sup>2</sup> Human Resources and Administrative Affairs Officer, Bazarganan Hospital, Tehran, Iran

<sup>3</sup> Office of Coordination of Administrative Violations, Ministry of Health and Medical Education, Tehran, Iran

<sup>4</sup> PhD Candidate in Health Policy, Department of Health Management and Economics, School of Public Health, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

<sup>5</sup> Ph.D. Candidate in Health Care Management, Department of Health Management and Economics, School of Public Health, Association of Social Determinants of Health, Scientific Research Center, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

<sup>6</sup> Quality Improvement Manager, Bazarganan Hospital, Tehran, Iran

<sup>7</sup> Ph.D. 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: bkhosravi67@gmail.com, Address: 4<sup>th</sup> Floor, New Building, Department of Health Management and Economics, School of Public Health, Tehran University of Medical Sciences, Poursina Ave., Quods St., Tehran, Iran