

## شناسایی ابعاد ناکارآمدی و خوشه‌بندی کارکنان ناکارآمد: مطالعه موردی در حوزه معاونت توسعه مدیریت و برنامه ریزی منابع دانشگاه علوم پزشکی تهران

سید محسن طباطبائی<sup>۱</sup>، معصومه حبیبی باغی<sup>۲</sup>، سیده بهاره کاشیان<sup>۳</sup>، دکتر محمود بیگلر<sup>۴</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** کارکنان بزرگترین سرمایه‌های سازمان هستند و عملکرد سازمان به عملکرد آنها وابسته است. وجود کارکنان ناکارآمد می‌تواند موجب کاهش بهره‌وری سایر کارکنان شود. برای تغییر کارکنان ناکارآمد باید ابتدا وضعیت آن‌ها تحلیل شود. این مطالعه با هدف شناسایی و تعیین ابعاد ناکارآمدی و خوشه‌بندی کارکنان ناکارآمد در معاونت توسعه مدیریت و برنامه ریزی منابع دانشگاه علوم پزشکی تهران انجام شد.

**روش بررسی:** این تحقیق از نوع تحلیلی-توصیفی بود. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسش‌نامه محقق ساخته و برای تحلیل اطلاعات از روش‌های آماری چند متغیره شامل تحلیل مولفه‌ی اصلی و تحلیل خوشه در نرم‌افزار SPSS استفاده شد.

**یافته‌ها:** بر اساس تحلیل مولفه اصلی شش بعد: مشکلات رفتاری، نتایج عملکردی پایین، فقدان خود کارآمدی و اخلاقیات، خرابکاری، به تأخیر انداختن کارها و فرد محوری برای مفهوم ناکارآمدی شناسایی شد. تحلیل خوشه نشان داد کارکنان ناکارآمد در پنج گروه: بدرفتار، تنبل، سودجو، ناتوان و لب مرز خوشه‌بندی شدند. بر اساس نگرش مدیران، ریشه‌ی ناکارآمدی در کارکنان سودجو، ناتوان و تنبل بیشتر درونی، و ریشه‌ی ناکارآمدی کارکنان بدرفتار و لب مرز بیشتر بیرونی اسناد می‌گردد.

**نتیجه‌گیری:** پیش از هر اقدامی باید نوع ناکارآمدی و ابعاد آن شناسایی شود تا بتوان تصمیمات مناسبی برای هر یک از کارکنان ناکارآمد اتخاذ نمود. خوشه‌بندی کارکنان در این تحقیق با نگرشی متفاوت نسبت به گروه‌بندی‌های موجود در مطالعات پیشین انجام شده است که انتظار می‌رود در عمل کاربردی‌تر باشد.

**واژه‌های کلیدی:** کارکنان ناکارآمد، خوشه بندی کارکنان، دانشگاه علوم پزشکی تهران، ایران

\* نویسنده مسئول:

دکتر محمود بیگلر؛

معاونت توسعه مدیریت و برنامه ریزی منابع

دانشگاه علوم پزشکی تهران

Email :  
mbiglar@tums.ac.ir

- دریافت مقاله : مهر ۱۳۹۴ پذیرش مقاله : دی ۱۳۹۴

### مقدمه

بیست و یکم بیشترین توجه به سمت مدیریت عملکرد معطوف شده است، و تحقیقات در زمینه انضباط کارکنان رو به کاهش گذاشته است (۱). در واقع، بهبود عملکرد کارکنان از طریق مدیریت عملکرد یکی از رویکردهای جدید در حوزه مدیریت ناکارآمدی است. کارکنان ناکارآمد با مدیریت عملکرد

مدیریت "عملکرد غیراثر بخش" یا همان "ناکارآمدی" از طریق اقدامات انضباطی در قرن بیستم به عنوان یک واقعیت آشکار در سازمان‌ها مطرح بود، اما در قرن

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مهندسی صنایع، دانشکده مهندسی صنایع و سیستم‌های مدیریت، دانشگاه صنعتی امیرکبیر، تهران، ایران

<sup>۲</sup> کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، معاونت توسعه مدیریت و برنامه ریزی منابع، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران

<sup>۳</sup> کارشناس ارشد مهندسی صنایع، معاونت توسعه مدیریت و برنامه ریزی منابع، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران

<sup>۴</sup> پزشک داروساز، دانشجوی دکتری پژوهشی علوم دارویی، معاونت توسعه مدیریت و برنامه ریزی منابع، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران

اول اهمیت بالایی دارد و کیفیت آن تا حد زیادی بر مواجهه‌ی صحیح با ناکارآمدی تأثیر می‌گذارد (۲). ناکارآمدی کارکنان در سازمان نشانه‌های مختلفی دارد و برخی از پژوهش‌های پیشین، نشانه‌های ناکارآمدی را فهرست بندی نموده و به صورت هدفمند دسته‌بندی کرده‌اند. در این راستا، Noe و همکاران، ابعاد ناکارآمدی را در هشت گروه قرار دادند: دیرکرد و تأخیر، غیبت، غیر ایمن و خطرناک کار کردن، کیفیت و کمیت پایین در انجام وظایف، آزار همکاران، آمدن به محل کار در حالت نامتعادل، دزدی از اموال سازمان، انجام کارهای شخصی و کسب و کار از طریق اینترنت در محل کار (۶). سعادت و Decenzo و همکاران نشانه‌های ناکارآمدی را در چهار دسته‌ی تأخیر و غیبت در محل کار، رفتار نامعقول کارکنان در داخل سازمان، تقلب و نادرستی، و رفتار نامعقول کارکنان در خارج از سازمان دسته‌بندی کردند (۷ و ۸). این دسته‌بندی به این موضوع اشاره دارد که دسته‌ی دوم برخلاف دسته‌ی اول نشان‌دهنده‌ی نقض صریح و آشکار قوانین و مقررات اداری است و به همین دلیل باید بلافاصله با برخورد قاطع رسیدگی شود تا از شیوع تخلفات در سازمان جلوگیری گردد. در مورد دسته‌ی سوم نیز معمولاً فوری و قاطعانه برخورد می‌شود؛ زیرا دروغ یا دزدی، چه کوچک و چه بزرگ، نشانه‌ای از ناهنجاری شخصیتی و غیرقابل اعتماد بودن شخص خاطی است. دسته‌ی چهارم به خصوص در مورد مدیران ارشد که نماینده و سخنگوی سازمان به شمار می‌آیند، بسیار اهمیت دارد (۷). Torrington و همکاران نیز نشانه‌های ناکارآمدی را در شش گروه تقسیم بندی کردند که عبارتند از: سهل‌انگاری، حضور نامنظم و غیبت، نافرمانی، بی‌احترامی و ایجاد مزاحمت برای دیگران، دزدی، و جرایم ایمنی (۹).

مناسب و مبتنی بر استعدادها به محور خلاقیت و نوآوری در سازمان تبدیل می‌شوند. مدیریت عملکرد مفهومی فراتر از ارزیابی عملکرد دارد. اگرچه ارزیابی عملکرد به صورت دوره‌ای و معمولاً سالانه انجام می‌شود و یک رویکرد بالا به پایین دارد، اما مدیریت عملکرد یک فرایند مستمر، مشارکتی و مبتنی بر اهداف سازمان است، و دیدگاه مربی‌گری را مقدم بر کنترل و نظارت قرار می‌دهد (۲). عملکرد در سه سطح فرد، تیم و سازمان تعریف می‌شود و از نظر برخی از صاحب نظران اگر فرد، تیم و یا سازمان بتواند عملکرد ضعیف را بشناسد و چگونگی مواجهه با آن را یاد بگیرد، قادر خواهد بود نتایج مورد انتظار را کسب کند (۳).

ناکارآمدی، فقدان موفقیت کارکنان در انجام وظایف و یا انجام آن در سطح غیر قابل قبول تعریف شده است، و کارکنان ناکارآمد کارکنانی هستند که عملکرد ضعیف و سطح پایینی دارند، به طوری که مدیران به شکل جدی از کارکنان مأیوس شده و در انجام کارهای مربوطه اعتماد کمی به آنها دارند و در نتیجه مجبور هستند یا شخصاً کارهای آنها را به عهده بگیرند، و یا وظایف آنان را تغییر دهند؛ اما باز هم نتایج کار به اندازه‌ای نیست که مدیران انتظار دارند (۴). ناکارآمدی مشکلی است که در آن مدیران مسئول هستند. بنابراین، می‌توان گفت اگر کارکنان به طور اثربخش مدیریت شوند، ناکارآمدی بعید است که پدیدار شود (۲). مدیریت عملکرد ضعیف با شناسایی ناکارآمدی شروع می‌شود و سپس وارد سه مرحله‌ی بعدی یعنی گفتگو با فرد، شناسایی مشکل، اجازه به فرد برای انجام دادن کار خواهد شد. اینها مراحل هستند که تکرار یا اتمام آنها به عملکرد فرد بستگی دارد (۵). بنابراین، شناسایی ناکارآمدی به عنوان گام

مشابه هستند؛ درجه ی تداوم یعنی میزان بروز نشانه‌ی ناکارآمدی فرد مورد نظر در همان وظایف به صورت مکرر؛ و درجه‌ی تمایز یعنی میزان نبود بروز نشانه‌های ناکارآمدی فرد مورد نظر در وظایفی متفاوت با وظایف اصلی (۱۵).

به نظر می‌رسد ناکارآمدی در افراد مختلف، ریشه‌های گوناگون داشته باشد و راهکار مدیریت عملکرد یک فرد ناکارآمد با فرد دیگر می‌تواند متفاوت باشد. بر این اساس، آنچه از پژوهش‌های پیشین به دست می‌آید، فهرست‌های متنوع از نشانه‌های ناکارآمدی، دسته‌بندی نشانه‌های ناکارآمدی و ریشه‌های درونی و بیرونی آن است. اما در این زمینه پژوهش‌های محدودی انجام شده است؛ به طوری که گروه‌بندی کارکنان ناکارآمد معمولاً به طور نظری انجام شده است و نه مبتنی بر داده‌های تجربی، لذا ضروری است تحقیقات بیشتری در این زمینه انجام شود و الگوهای مبتنی بر داده‌های تجربی ارائه گردد و در نمونه‌های مختلف، مقایسه و ارزیابی گردد. همچنین الگوهای مختلفی که برای مدیریت عملکرد و موضوع انضباط ارائه شده است، به ندرت به این تفاوت‌ها توجه نشان داده‌اند و بیشتر به ارائه‌ی مدل‌های کلان پرداخته‌اند.

لذا هدف این مقاله شناسایی و تعیین ابعاد ناکارآمدی و خوشه‌بندی کارکنان ناکارآمد بر اساس داده‌های تجربی حاصل از مطالعه در معاونت توسعه مدیریت و برنامه ریزی منابع دانشگاه علوم پزشکی تهران است. بر این اساس، مطالعه حاضر به دنبال پاسخ به این سوالات است که در سازمان مورد مطالعه، مفهوم ناکارآمدی دارای چه ابعادی است و کارکنان ناکارآمد را چگونه می‌توان گروه‌بندی کرد.

Liden ابعاد ناکارآمدی را در چهار گروه: گوشه‌گیری و حضور ضعیف در محیط کار، سرپیچی از اجرای دستور، سوء رفتار و تقلب و کار ضعیف تقسیم بندی کرد (۱۰). تقسیم بندی هشت‌گانه Mayberry ابعاد ناکارآمدی را شامل: کمیت کار، کیفیت کار، غیبت، نقش‌آفرینی به عنوان محور درگیری و تعارض، نبود صداقت و امانتداری، تدوین اهداف غیرواقعی و خیالی، سرپیچی از دستورات، و کند بودن در تصمیم‌گیری می‌داند (۱۱).

وقتی نشانه‌های ناکارآمدی در یکی از کارکنان آشکار شود، مدیر، این ناکارآمدی را به یک سری از علت‌ها نسبت می‌دهد که به آن "نظریه اسنادی" (Attribution Theory) می‌گویند (۱۲). بر اساس این نظریه، ناکارآمدی یا ریشه‌ی درونی دارد و یا ریشه‌ی بیرونی. منظور از ریشه‌ی درونی، این است که ناکارآمدی تحت کنترل فرد است، مانند انگیزش و توانایی، و منظور از ریشه‌ی بیرونی این است که فرد، نقش مستقیم در بروز ناکارآمدی نداشته است، و به عبارت دیگر، ناکارآمدی تحت کنترل او نبوده است، مانند: محدودیت منابع، ویژگی‌های شغل و بدشانسی. مدیر بر اساس سه وجه اطلاعاتی شامل: اجماع (Consensus)، تداوم (Consistency) و تمایز (Distinctiveness) در مورد بیرونی یا درونی بودن ریشه ناکارآمدی قضاوت می‌کند و عکس‌العمل متفاوتی از خود بروز می‌دهد؛ به طوری که اگر مدیر ناکارآمدی را به ریشه بیرونی نسبت دهد، رفتارش با کارمند حالت پشتیبانی و حمایت خواهد داشت، و اگر آن را به ریشه درونی نسبت دهد، رفتارش با کارمند از نوع تنبیه و توبیخ خواهد بود (۱۴ و ۱۳).

درجه‌ی اجماع، یعنی میزان بروز نشانه‌ی ناکارآمدی در سایر افرادی که دارای وظایف و پست

## روش بررسی

بود که نشانگرهای درونی یا بیرونی بودن ریشه‌های ناکارآمدی بر اساس "نظریه اسنادی" (۱۵ و ۱۴ و ۱۲) را دربرمی‌گرفت. تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از نرم افزار SPSS انجام شد. پرسش نامه طراحی شده بر اساس ادبیات موضوع به منظور بررسی روایی صوری و محتوایی در اختیار مدیران خبره دانشگاه قرار گرفت. هم چنین از روش آلفای کرونباخ برای ارزیابی پایایی پرسش نامه استفاده شد. آلفای کرونباخ برای بخش ارزیابی ناکارآمدی برابر ۰/۹۱ و همچنین برای بخش ارزیابی بیرونی بودن علت ناکارآمدی ۰/۷۸ به دست آمد که نشان‌دهنده ی پایایی ابزار اندازه‌گیری بود. سپس داده‌های جمع‌آوری شده، با استفاده از روش‌های آمار توصیفی، تحلیل دیداری نمودارهای ناکارآمدی، تحلیل مولفه اصلی (Principal Component Analysis) و تحلیل خوشه‌ای (Cluster Analysis) مورد تحلیل قرار گرفت. تحلیل مولفه اصلی یکی از روش‌های کاهش داده‌ها و شناسایی مولفه‌های اصلی مربوط به یک مفهوم است و تحلیل خوشه‌ای، روشی برای گروه بندی داده‌ها به صورت اکتشافی است (۱۶).

این تحقیق از نوع توصیفی- تحلیلی بود که به صورت مقطعی انجام شد. جامعه پژوهش، مدیران و کارکنان معاونت توسعه مدیریت و برنامه‌ریزی منابع دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران بود. جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسش نامه محقق ساخته انجام شد؛ به طوری که هر پرسش نامه وضعیت ناکارآمدی یک کارمند را ارزیابی می‌کرد. برای اندازه‌گیری گویه‌ها از مقیاس طیف لیکرت هفت تایی استفاده شد. به منظور جمع‌آوری اطلاعات، ۹ نفر از ۱۲ نفر مدیران ارشد ستاد معاونت توسعه که به طور متوسط ۲۵ سال سابقه کار در واحدهای صف و ستاد داشتند، بر اساس قابلیت دسترسی انتخاب شدند. هر یک از مدیران کارکنان ناکارآمد حوزه ی خود را به طور ذهنی مشخص کردند و برای تمام آن افراد پرسش نامه را تکمیل نمودند؛ به طوری که در مجموع، ۳۰ پرسش نامه تکمیل شد. پرسش نامه محقق ساخته و شامل دو بخش بود. بخش اول شامل ۳۴ گویه که نشانگر ناکارآمدی بر اساس نشانه‌های ناکارآمدی و تعاریف آن در ادبیات مدیریت (۱۱-۹ و ۵ و ۴ و ۲) بود، و بخش دوم نیز شامل ۷ گویه

## یافته‌ها

در این بخش ارائه شده است.

یافته‌های حاصل از بررسی توصیفی شاخص‌ها و همچنین تحلیل مولفه اصلی و تحلیل خوشه

جدول ۱: آمار توصیفی گویه‌های ناکارآمدی

گویه‌ها	اندازه نمونه	میانگین	واریانس
۱ عملکرد ایشان رضایت بخش نیست	۳۰	۵/۲۰	۱/۲۶۹
۲ خروجی او کمتر از حد انتظار است و کم کاری می کند	۳۰	۵/۳۷	۱/۸۲۶
۳ خروجی های او کیفیت پایینی دارد و در سطح استاندارد نیست	۳۰	۵/۳۳	۱/۶۰۹
۴ بود و نبودش برای سازمان فرقی ندارد	۳۰	۴/۵۰	۴/۰۵۲
۵ نبودنش از بودنش بهتر است	۳۰	۴/۴۷	۵/۱۵۴

۲/۵۲۴	۴/۴۰	۳۰	۶	به خواسته های مدیرش توجهی ندارد
۳/۰۶۲	۴/۲۰	۳۰	۷	از انجام دادن کارهایش طفره می رود
۳/۳۵۲	۴/۴۰	۳۰	۸	کارش را خوب بلد نیست
۳/۳۱۶	۴/۸۳	۳۰	۹	در انجام کارها هوشمندی و ابتکار لازم را ندارد
۳/۷۶۶	۴/۴۰	۳۰	۱۰	به تنهایی نمی تواند از عهده انجام وظایفش بر آید
۴/۳۹۲	۴/۰۳	۲۹	۱۱	مجموعه قوانین و مقررات فردی را رعایت نمی کند
۳/۷۵۷	۴/۳۷	۳۰	۱۲	مجموعه قوانین و مقررات فرایندی را رعایت نمی کند
۴/۴۲۰	۴/۱۷	۳۰	۱۳	به قوانین محیط کار احترام نمی گذارد
۵/۳۱۵	۳/۳۸	۲۹	۱۴	رفتارهای ناشایست و آزاردهنده از خود نشان می دهد
۴/۲۳۴	۳/۳۴	۲۹	۱۵	در محیط کار بدنبال تک روی و عقب نگه داشتن همکارانش است
۳/۹۵۹	۴/۲۰	۳۰	۱۶	روحیه همکاری و کار تیمی ندارد
۴/۱۰۲	۳/۶۳	۳۰	۱۷	برخورد مناسبی با همکاران خود ندارد
۴/۱۶۱	۳/۳۳	۳۰	۱۸	برخورد مناسبی با ارباب رجوع خود ندارد
۳/۵۶۴	۳/۴۳	۳۰	۱۹	باعث ناراضی و ناراحتی دیگران می شود
۳/۴۳۰	۳/۸۷	۳۰	۲۰	عملکرد دیگران را مختل می کند
۵/۰۵۲	۳/۱۴	۲۹	۲۱	به دیگران بی حرمتی می کند
۳/۶۷۸	۳/۳۳	۳۰	۲۲	در کارهای سازمان، خرابکاری می کند
۴/۶۹۰	۳/۷۶	۲۹	۲۳	از اختیارات خود، سوء استفاده می کند
۴/۸۷۸	۳/۵۳	۳۰	۲۴	از طریق روابط و رفتار سیاسی به دنبال سودجویی در کارش است
۲/۵۳۴	۴/۹۷	۲۹	۲۵	برخی از وظایف خود را انجام نمی دهد
۲/۸۶۱	۴/۹۷	۳۰	۲۶	در انجام وظایف خود سهل انگاری می کند
۳/۸۹۵	۴/۳۷	۳۰	۲۷	حضورش در محیط کار نامنظم است
۳/۰۴۰	۴/۱۷	۳۰	۲۸	در زمان مورد نیاز در دسترس نیست
۳/۰۸۲	۴/۸۷	۳۰	۲۹	دچار اشتباهات مکرر می شود
۲/۴۶۱	۵/۲۳	۳۰	۳۰	گزارش های محوله را با تأخیر ارائه می دهد
۳/۷۷۱	۴/۵۷	۳۰	۳۱	بر روی کارش تمرکز ندارد
۳/۷۱۴	۴/۰۰	۲۹	۳۲	بر روی کارش تسلط ندارد
۳/۲۸۹	۴/۸۷	۳۰	۳۳	انجام برخی از وظایف خود را فراموش می کند
۲/۸۲۳	۴/۲۷	۳۰	۳۴	کارهایش را بدون نظم و به طور نامرتب انجام می دهد

گزارش های محوله، دارای بالاترین میانگین و گویه های مرتبط با بروز رفتارهای ناشایست و آزاردهنده، نداشتن برخورد مناسب با ارباب رجوع، ایجاد ناراضی در دیگران، بی حرمتی و خرابکاری، دارای پایین ترین میانگین بوده اند.

گویه های بخش دوم پرسش نامه که به منظور تشخیص درونی و یا بیرونی بودن ریشه ناکارآمدی بر

جدول ۱ میانگین و واریانس هر یک از گویه های بخش اول پرسش نامه برای نمونه مورد بررسی را نشان می دهد. نتایج به دست آمده نشان داد تمام میانگین ها بالاتر از ۳ هستند؛ بنابراین حداقلی از هر گویه در نمونه مشاهده شد. مطابق این جدول گویه های مرتبط با رضایت بخش نبودن عملکرد، کم کاری، کیفیت پایین خروجی کار و تأخیر در ارائه

اساس نظریه اسنادی و با سه درجه اجماع، تداوم و پایین‌تر و درجه تداوم بالاتر باشد، مدیر با احتمال تمایز طراحی شد در جدول ۲ نشان داده شده است. بیشتری ریشه ی ناکارآمدی را درونی خواهد دانست. مطابق با نظریه اسنادی هر چه درجه تمایز و اجماع

**جدول ۲: آمار توصیفی گویه‌های تشفیص درونی یا بیرونی بودن ریشه های ناکارآمدی**

گویه‌ها	اندازه نمونه	میانگین	واریانس
۱ از زمانی که در پست فعلی اشتغال یافته، عملکردش ضعیف شده است (تمایز)	۳۰	۹۳/۲	۰۶۷/۲
۲ در دیگر پستهای سازمانی که کار می‌کرده است، عملکرد خوبی داشته است (تمایز)	۲۹	۲۱/۲	۴۴۹/۱
۳ تحت سرپرستی مدیران قبلی خود، عملکرد خوبی داشته است (تمایز)	۳۰	۰۷/۲	۲۸۵/۱
۴ اکثر افراد شاغل در این پست سازمانی، عملکرد ضعیفی دارند (اجماع)	۳۰	۴۷/۱	۰/۵۷۱
۵ از زمانی که وظایفش تغییر کرده است، عملکردش نیز ضعیف شده است (تمایز)	۲۹	۲/۵۵	۱/۵۷۲
۶ برخورد های انضباطی تاکنون اثربخش نبوده است (تداوم)	۲۶	۴/۱۲	۱/۹۲۵
۷ قبلاً فرد موفق بوده، اما از مشارکت در حوزه‌های حساس کنار گذاشته شده و عملکردش ضعیف شده است (تمایز)	۳۰	۲/۷۷	۱/۹۷۷

برای شناسایی ابعاد ناکارآمدی از تحلیل مولفه ی اصلی و برای شناسایی گونه‌های کارکنان ناکارآمد از تحلیل خوشه استفاده شده است. بر اساس تحلیل مولفه ی اصلی و با معیار بزرگتر از یک بودن مقادیر ویژه، هفت مولفه شناسایی شد که ۸۲ درصد از تغییرات داده‌ها را تبیین می‌کنند. پس از تخصیص گویه‌ها به مولفه‌ها بر اساس بیشترین بارگذاری، مولفه ششم حذف شد و در نهایت شش مولفه اصلی استخراج گردید که ۷۹ درصد تغییرات داده‌ها را تبیین می‌کند.

بر اساس نظریه اسنادی هر چه درجه تمایز و اجماع بالاتر باشد و درجه تداوم پایین‌تر باشد، ریشه ناکارآمدی به صورت درونی ارزیابی می‌شود. نتایج ارائه شده در جدول ۲ نشان می‌دهد، درجه تمایز و اجماع در پاسخ‌های ارائه شده در مجموع پایین‌تر از حد متوسط (۳) و درجه تداوم بالاتر از حد متوسط (۳) است. بنابراین می‌توان گفت که اکثریت حجم نمونه ی انتخاب شده را کسانی تشکیل می‌دهند که از دیدگاه مدیران، ریشه ناکارآمدی را باید درون آنها جستجو کرد.

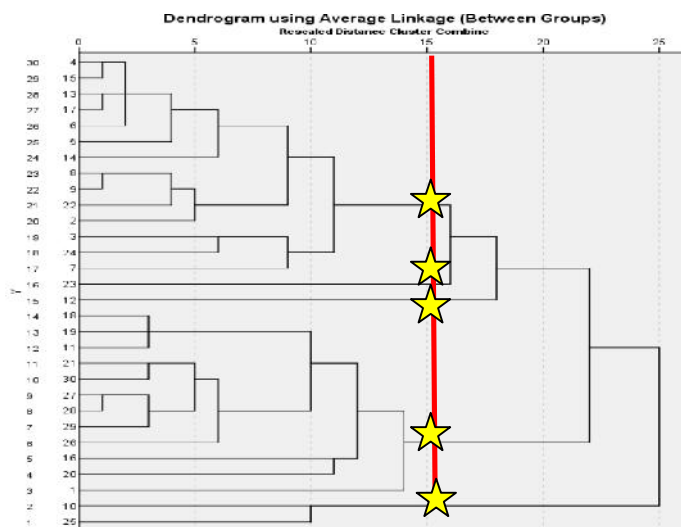
**جدول ۳: ابعاد شناسایی شده با استفاده از تحلیل مولفه اصلی**

شماره گویه‌های مربوطه	درصد واریانس تبیین شده	درصد واریانس تبیین شده	شناسه ابعاد	بعد
۱، ۴، ۵، ۶، ۷، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۱، ۲۳، ۲۴، ۲۵، ۲۶، ۲۷، ۲۸	۲۹/۷۴۸	۲۹/۷۴۸		۱ مشکلات رفتاری
۲، ۳، ۸، ۲۹، ۳۱، ۳۲، ۳۳، ۳۴	۵۳/۱۳۲	۲۳/۳۸۵		۲ نتایج عملکردی پایین
۹، ۱۰	۶۴/۹۰۷	۱۱/۷۷۴		۳ فقدان خودکارآمدی و خلاقیت
۲۲	۷۱/۶۸۵	۶/۷۷۹		۴ خرابکاری
۳۰	۷۵/۸۲۱	۴/۱۳۶		۵ به تاخیر انداختن
۱۶	۸۲/۷۱۷	۳/۲۵۷		۶ فرد محوری



عملکردی پایین؛ (۳) فقدان خودکارآمدی و خلاقیت؛ (۴) خرابکاری؛ (۵) به تأخیر انداختن کارها؛ و (۶) فردمحوری و نبود مشارکت در کارهای گروهی. همچنین با استفاده از تحلیل خوشه‌ای، کارکنان ناکارآمد بر اساس شباهت گروه‌بندی شدند. شکل (۱) نمودار درختی تحلیل خوشه‌ای به روش سلسله مراتبی را نشان می‌دهد.

جدول ۳ ابعاد شناسایی شده، گویه‌های مربوطه و شناسه انتخاب شده برای آن بُعد را نشان می‌دهد. بر این اساس شش مولفه اصلی ناکارآمدی یا به عبارتی "ابعاد شش‌گانه ی ناکارآمدی" عبارتند از: (۱) مسائل رفتاری: نظیر رفتار نامناسب با همکاران، نبود رعایت قوانین در محیط کار، نبود رعایت انضباط اداری، نافرمانی و طفره رفتن از انجام وظایف؛ (۲) نتایج



شکل ۱: نمودار درختی تحلیل خوشه‌ای کارکنان ناکارآمد با روش سلسله مراتبی

روش کا-میانگین، کارکنان ناکارآمد در پنج خوشه جای گرفتند.

به منظور تحلیل خوشه‌ای، خط فاصله ۱۵ بعنوان مبنای نظر گرفته شد و با استفاده از تحلیل خوشه به

جدول ۴: نتایج تحلیل خوشه‌ای و تعریف پنج خوشه

تعداد	شناسه	شرح خوشه	خوشه
افراد	خوشه		
۱۱	کارکنان بدرفتار	افرادى که با دیگران برخورد خوبی ندارند و عملکردشان ضعیف است و در مواردی خرابکاری هم می‌کنند. این افراد از همه لحاظ مشکل دارند.	۱
۴	کارکنان تنبل	این افراد با همکارانشان رابطه خوبی دارند، کارشان را هم بلد هستند، اما هوشمندی و خلاقیت به خرج نمی‌دهند و آن طور که باید دل نمی‌سوزانند. بزرگترین مشکل آنها این است که قوانین محیط کار را رعایت نمی‌کنند و حضورشان در محیط کار نامنظم است. رابطه خوبی با مدیرشان ندارند و انتظارات مدیر را برآورده نمی‌کنند.	۲

۳	این افراد خود را متصل به محورهای قدرت می‌دانند و به دیگران بی‌حرمتی می‌کنند و طبعاً باعث نارضایتی همکاران خود می‌شوند. آنها عملکرد همکاران خود را به طور منفی تحت تاثیر قرار می‌دهند و وظایف خود را به خوبی انجام می‌دهند، اما به خواسته‌های مدیر توجه نمی‌کنند، بلکه به دنبال تک‌روی هستند، اما بر کارشان تسلط دارند، قوانین محیط کار را رعایت می‌کنند و برخورد خوبی با ارباب رجوع دارند.	کارکنان سودجو	۲
۴	این افراد کارشان را خوب بلد نیستند، با همکاران رابطه خوبی دارند، قوانین محیط کار را رعایت می‌کنند و حضور منظم دارند، با ارباب رجوع برخورد مناسبی دارند، اما به تنهایی نمی‌توانند وظایفشان را انجام دهند، وظایف خود را فراموش می‌کنند، خروجی بی‌کیفیت تحویل می‌دهند و در تحویل خروجی تاخیر دارند.	کارکنان ناتوان	۴
۵	این افراد رابطه خوبی با همکاران دارند، قوانین محیط کار را تا حدودی رعایت می‌کنند و آن گونه که باید در کارشان توانمند نیستند، این افراد رفتار خوبی دارند و بیشتر در نتایج عملکردی ضعف دارند.	کارکنان لب‌مرز	۹

پنج خوشه شناسایی شده و ویژگی‌های آنها در جدول ۴ آمده است. به ترتیب از خوشه اول تا خوشه پنجم (کارکنان بدرفتار، کارکنان تنبل، کارکنان سودجو، کارکنان ناتوان، کارکنان لب‌مرز) میزان ناکارآمدی کاهش می‌یابد.

جدول ۵: مقایسه ریشه ناکارآمدی در گروه‌های پیمانه کارکنان ناکارآمد

خوشه	شناسه	تعداد افراد	گویه ۱ تمایز	گویه ۲ تمایز	گویه ۳ تمایز	گویه ۴ اجماع	گویه ۵ تمایز	گویه ۶ تداوم	گویه ۷ تمایز	جمع
۱	کارکنان بدرفتار	۱۱	۴/۴۵	۲/۳۶	۱/۹۱	۱/۴۵	۲/۹۰	-۴/۵۶	۳/۷۳	۱۲/۲۵
۲	کارکنان تنبل	۴	۱/۷۵	۱/۶۷	۱/۵۰	۱/۵۰	۱/۵۰	-۳/۳۳	۱/۲۵	۵/۸۳
۳	کارکنان سودجو	۲	۱/۵۰	۱/۵۰	۱/۵۰	۱/۵۰	۵	-۶/۵۰	۲/۵۰	۷
۴	کارکنان ناتوان	۴	۱/۵۰	۱/۷۵	۱/۷۵	۱/۷۵	۲/۷۵	-۴/۳۳	۲/۵۰	۷/۶۷
۵	کارکنان لب‌مرز	۹	۲/۵۶	۲/۵۶	۲/۷۸	۱/۳۳	۲	-۳/۳۳	۲/۴۴	۱۰/۳۳

### بحث

تحلیل مولفه‌ی اصلی و تحلیل خوشه بر روی داده‌های تحقیق نشان داد که ناکارآمدی یک مفهوم تک‌بعدی نیست، بلکه دارای شش بُعد است. ابعاد شش‌گانه‌ی ناکارآمدی عبارتند از: مشکلات رفتاری، نتایج عملکردی پایین، نبود خودکارآمدی و خلاقیت، خرابکاری، به تأخیر انداختن کارها، و فردمحوری. همچنین نتایج پژوهش حاضر نشان داد که کارکنان ناکارآمد را می‌توان در پنج گروه دسته‌بندی کرد. این پنج گروه عبارتند از: کارکنان بدرفتار، کارکنان تنبل، کارکنان سودجو، کارکنان ناتوان، و کارکنان لب‌مرز.

جدول ۵، مقادیر گویه‌ها مربوط به بخش دوم پرسش‌نامه را در پنج گروه کارکنان ناکارآمد نشان می‌دهد. در ستون جمع، درجه تداوم از مجموع درجات اجماع و تمایز کسر شده است. مقایسه‌ی این مقادیر، بیانگر این موضوع است که ریشه‌ی ناکارآمدی در کارکنان سودجو و کارکنان ناتوان و کارکنان تنبل، بیشتر درونی است در حالی که ریشه ناکارآمدی کارکنان بدرفتار و کارکنان لب‌مرز با احتمال بیشتر، ریشه‌ی بیرونی داشته است. بنابراین، خوشه‌بندی کارکنان می‌تواند تخمین خوبی از ریشه‌ی ناکارآمدی را نیز ارائه دهد.

آنکه بر اساس نتایج پژوهش حاضر، ناکارآمدی کارکنان سودجو، تنبل و ناتوان بیشتر به ریشه درونی و ناکارآمدی کارکنان بدرفتار و لب مرز به ریشه بیرونی نسبت داده می‌شود.

### نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش نشان داد، تمام کارکنان ناکارآمد مانند هم نیستند و ناکارآمدی ابعاد مختلفی دارد. لذا در مدیریت کارکنان ناکارآمد، پیش از هر اقدامی باید نوع ناکارآمدی و ابعاد آن شناسایی شود تا بتوان تصمیمات مناسبی برای هر یک از کارکنان ناکارآمد گرفت. در این پژوهش، فردمحوری و نبود خودکارآمدی و خلاقیت به عنوان ابعاد جدیدی از ناکارآمدی در محیط‌های سازمانی امروز مطرح شد. همچنین خوشه‌بندی از کارکنان ناکارآمد بر اساس داده‌های تجربی واقعی ارائه شد، به طوری که ریشه‌ی ناکارآمدی کارکنان سودجو، تنبل و ناتوان به صورت درونی و ریشه‌ی ناکارآمدی کارکنان لب مرز و بدرفتار به صورت بیرونی نسبت داده می‌شود. لذا همسوسازی اهداف فرد و سازمان، شفاف‌سازی عملکرد و کنترل دقیق‌تر برای مدیریت کارکنان سودجو، انگیزش و توانمندسازی و ایجاد تحرک در کارکنان تنبل، بازخورد انضباطی و آموزش مهارت‌های رفتاری و به خصوص شناسایی ریشه‌های بیرونی موثر بر بدرفتاری‌ها برای کارکنان بدرفتار، و آموزش مهارت‌های شغلی برای کارکنان ناتوان، و کاهش موانع کاری برای کارکنان لب مرز می‌تواند به عنوان اولین گام‌ها برای بهبود عملکرد این کارکنان در نظر گرفته شود. پژوهش‌های آتی می‌تواند راهکارهای بهبود عملکرد هر یک از این گروه‌ها را بررسی کند و بر اساس این تقسیم‌بندی، الگوهای کاربردی برای مدیریت عملکرد کارکنان ناکارآمد ارائه نماید.

علاوه بر این، ریشه‌ی ناکارآمدی در کارکنان سودجو و کارکنان ناتوان و کارکنان تنبل بیشتر درونی است، در حالی که ناکارآمدی کارکنان بدرفتار و کارکنان لب مرز با احتمال بیشتر، ریشه‌ی بیرونی داشته است.

ابعاد شناسایی شده در این تحقیق با گروه‌بندی ارائه شده توسط سعادت (۷) و همچنین گروه‌بندی ارائه شده توسط Decenzo و همکاران (۸) که مشابه با یکدیگر هستند، متفاوت است. در اینجا اثری از کارکنانی که بیرون از سازمان رفتار ناصحیح دارند، نیست و از طرفی ابعاد جدیدی نظیر فردمحوری و نبود خودکارآمدی و خلاقیت که در محیط‌های کاری امروز اهمیت پیدا کرده است، و همچنین به تأخیر انداختن کارها، نتایج عملکردی پایین و خرابکاری را مطرح می‌کند. لازم به ذکر است گروه‌بندی انجام شده در پژوهش‌های پیشین، مبتنی بر نظرات محقق و داده‌های کیفی است، اما در پژوهش حاضر از داده‌های کمی و از روش تحلیل خوشه‌ای برای گروه‌بندی استفاده شده است.

نتایج این تحقیق نسبت به تقسیم‌بندی هشتگانه‌ی Mayberry (۱۱)، تقسیم‌بندی هشتگانه‌ی Noe و همکاران (۶)، تقسیم‌بندی شش‌گانه‌ی Torrington و همکاران (۹) و ابعاد چهارگانه‌ی Liden (۱۰) دو بعد جدید فردمحوری و نبود خودکارآمدی و خلاقیت را ارائه می‌دهد. ضمن اینکه خوشه‌بندی کارکنان در این پژوهش یک نگرش جدید را در گروه‌بندی کارکنان ناکارآمد ایجاد می‌کند. با توجه به استفاده از تکنیک خوشه‌بندی، این گروه‌بندی مبتنی بر داده‌های تجربی واقعی است و در عمل انتظار می‌رود کاربردپذیری بیشتری نسبت به ابعاد شناسایی شده از ناکارآمدی داشته باشد. در واقع این خوشه‌بندی به مدیران کمک می‌کند که در تصمیم‌گیری برای بهبود عملکرد کارکنان ناکارآمد، هوشمندانه‌تر عمل نمایند. ضمن

## تشکر و قدردانی

این پژوهش با تأمین بودجه توسط معاونت توسعه مدیریت و برنامه ریزی منابع و با همکاری مدیران خبره دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، ابراز می‌دارند. درمانی تهران انجام شد. لذا نویسندگان این مقاله مراتب تشکر و قدردانی خود را از مدیران مربوط،

## منابع

1. Cole N. Consistency in employee discipline: An empirical exploration. *Personnel Review* 2008; 37(1): 109-17.
2. Armstrong M. *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. India: Replika Press Pvt Ltd; 2009: 89-94.
3. Rezaian A & Gangali A. *Performance management (what, why, how)*. Tehran: Imam Sadegh University; 2013: 8-11[Book in Persian].
4. Public Service Commission. *Toolkit for the management of poor performance in the public service*. Available at: [http://www.psc.gov.za/documents/docs/guidelines/K-6228%20PSC\\_Management%20of%20poor%20performance\\_Final.pdf](http://www.psc.gov.za/documents/docs/guidelines/K-6228%20PSC_Management%20of%20poor%20performance_Final.pdf). 2007.
5. Goodhew GW, Cammock PA & Hamilton RT. The management of poor performance by front-line managers. *Journal of Management Development* 2008; 27(9): 951-62.
6. Noe R, Hollenbeck J, Gerhart B & Wright P. *Fundamentals of human resource management*. 4<sup>th</sup> ed. Irwan: McGraw-Hill; 2010: 292-323.
7. Saadat E. *Human resource management*. Tehran: SAMT Publication; 1997: 306-36[Book in Persian].
8. Decenzo DA, Robbins SP & Verhulst S. *Fundamentals of human resource management*. 10<sup>th</sup> ed. New Jersey: John Wiley & Sons; 2010: 97-105.
9. Torrington D, Hall L & Taylor S. *Human resource management*. 7<sup>th</sup> ed. USA: Prentice Hall; 2008: 600-12.
10. Liden RC. *Contextual and behavioral factors influencing perceptions of ineffective performances and managerial responses [Thesis]*. Ohio: University of Cincinnati; 1981.
11. Mayberry J. The management of poor performance. *Postgraduate Medical Journal* 2007; 83(1): 105-8.
12. Mitchell TR. *Attributions and actions: A note of caution*. *Journal of Management* 1982; 8(1): 65-74.
13. Martinko MJ, Harvey P & Douglas SC. The role, function, and contribution of attribution theory to leadership. A review. *The Leadership Quarterly* 2007; 18(6): 561-85.
14. Weiner B. The development of an attribution-based theory of motivation: A history of ideas. *Educational Psychologist* 2010; 45(1): 28-36.
15. Mitchell TR & Wood RE. Supervisor's responses to subordinate poor performance: A test of an attributional model. *Organizational Behavior and Human Performance* 1980; 25(1): 123-38.
16. Hair JF, Black WC, Babin BJ, Anderson RE & Tatham RL. *Multivariate data analysis*. 6<sup>th</sup> ed. New Jersey: Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall; 2006: 11-25.

# Identifying Poor Performance Dimensions And Clustering Poor Performers: A Case Study In Tehran University Of Medical Sciences

Tabatabaei Seyed Mohsen<sup>1</sup> (MSc.) - Habibi Baghi Masumeh<sup>2</sup> (MSc.) – Kashian Seyedeh Bahareh<sup>3</sup> (MSc.) - Biglar Mahmood<sup>4</sup> (Pharm.D.)

1 Ph.D Student in Industrial Engineering, School of Industrial Engineering & Management Systems, Amirkabir University of Technology, Tehran, Iran  
2 Master of Science in Educational Management, Vice-Chancellor of Planning and Management Development of Resources, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran  
3 Master of Science in Industrial Engineering, Vice-Chancellor of Planning and Management Development of Resources, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran  
4 Pharmacist, Ph.D by Research Student in Pharmaceutical Sciences, Vice-Chancellor of Planning and Management Development of Resources, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

## Abstract

Received : Oct 2015  
Accepted : Jan 2016

**Background and Aim:** Employees are an organization's greatest assets and organizational performance is dependent to employee's performance. Presence of inefficient employees can make other employees to be less productive. To improve inefficient employees to high performance level, it is necessary to analyze the performance of employees. This study aims to identify and determine poor performance dimensions and cluster inefficient staffs.

**Materials and Methods:** This study was an analytical and descriptive research. The research made questionnaire developed for data collection and Principal Component Analysis (PCA) and Cluster Analysis (CA) techniques in SPSS used to analyze the research data.

**Results:** The PCA results showed that six poor performance dimensions were behavioral problems, low results, lack of self-efficacy and creativity, sabotage, postponing, and individualism. The CA results declared that poor performers can be classified to five clusters include poor behavior, lazy, jobber, poor ability, marginal, managers believed that root of employees' in inefficiency attributed jobber, poor ability, and lazy employees to internal causes, and attributed bad behavior and marginal employees to external causes.

**Conclusion:** The type of inefficiency and its dimensions should be identified in order to make effective decisions for inefficient employees. Employees clustering propose a new attitude toward inefficiency differentiation comparing to literature, and this five group clustering based on empirical data expected to be more applicable in practice.

**Key words:** Inefficient Employees, Employees Clustering, Tehran University of Medical Sciences, Iran

\* Corresponding Author:  
Biglar M;  
E-mail:  
mbiglar@tums.ac.ir