

نشریه علمی - پژوهشی بهبود مدیریت  
سال نهم، شماره ۴، پیاپی ۳۰، زمستان ۱۳۹۴  
صفحات ۱۶۵ - ۱۴۱

## شناخت الگوهای ذهنی خبرگان دستگاه های اجرایی کشور:

### ارتقا یا عدم ارتقای بهره وری منابع انسانی بخش دولتی

( تاریخ دریافت: ۹۴/۰۷/۲۸ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۱۲/۲۵ )

سمانه لاجوردی<sup>۱</sup>، فریبرز رحیم نیا<sup>۲\*</sup>، سعید مرتضوی<sup>۳</sup>، اسداله کردنائیج<sup>۴</sup>

#### چکیده

کلید بهره‌وری منابع انسانی، شناسایی، استخدام و حفظ کارکنان تعالی یافته است که برای رسیدن به هدف ارتقای بهره‌وری، ارزش خود را به‌عنوان شریک راهبردی سازمان به اثبات رسانده‌اند. هدف از انجام پژوهش حاضر، شناخت و درک دیدگاه‌ها و الگوهای ذهنی خبرگان دستگاه‌های اجرایی کشور درباره عوامل اثرگذار در بهره‌وری منابع انسانی است. دیدگاه‌ها و برداشت‌های متکثر و متفاوت از جایگاه بهره‌وری منابع انسانی و عوامل اثرگذار در ارتقای آن و به‌خصوص نبود تعریف و دسته‌بندی جامع و دقیق از عوامل اثرگذار از نظر خبرگان دستگاه‌های اجرایی کشور، سبب شده است تا از روش ترکیبی کیو، برای شناخت و درک دقیق تر دیدگاه‌ها و نگرش‌ها و نیز تبیین جامع‌تر استفاده شود. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد از بُعد نظری، یازده الگوی ذهنی کشف شده، گونه‌های متمایز الگوهای تفکر و ادراکات خبرگان سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی کشور درباره عوامل اثرگذار در بهره‌وری منابع انسانی است. پیشنهادها و پژوهش نیز در دو حیطه کاربردی و پژوهشی با هدف ارائه راهبردهایی برای ایجاد سیاست‌های توافقی و برای هماهنگی بهتر و اقدام عملی‌تر و کارآمدتر در عرصه ارتقای بهره‌وری منابع انسانی کشور ارائه شده است.

#### واژگان کلیدی:

الگوهای ذهنی، بهره‌وری منابع انسانی، دستگاه‌های اجرایی، بخش دولتی، روش شناسی کیو.

۱- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد Lajevardi03@gmail.com

۲- \*استاد دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه فردوسی مشهد (نویسنده مسئول): r-nia@um.ac.ir

۳- استاد دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه فردوسی مشهد mortazavi@um.ac.ir

۴- دانشیار دانشکده اقتصاد و مدیریت دانشگاه تربیت مدرس naeij@modares.ac.ir

## ۱- مقدمه

آنچه میزان کارآمدی اقتصاد یک کشور را نشان می‌دهد، عامل بهره‌وری و عوامل نرم‌افزاری آن شامل منابع انسانی و سبک مدیریت است [۲۷]. بهره‌وری، از دیدگاه‌های مختلف با تعاریف متفاوتی مطرح شده است. نظریه‌ها و راهبردهای ارایه شده در خصوص بهره‌وری سازمان و منابع انسانی آن تاکنون، بر الگوهای مهندسی تمرکز داشته‌اند و کمتر از دیدگاه‌ها و الگوهای مدیریت بهره‌برده است. در شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی حاضر (دوره دوم اجرای برنامه پنجم و پایان تدوین برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی...)، موضوع بهره‌وری برای دولت‌مردان و جامعه، نقش حیاتی یافته است. همچنین پرداختن به نابسامانی بهره‌وری ملی در هر کشور، جایگاه ویژه‌ای دارد و در حوزه مدیریت که نابسامانی بهره‌وری ملی در سازمان‌های دولتی، از موضوعات خاص این رشته است، از اهمیت بیشتری برخوردار است. همچنین، به دلیل وجود ضعف‌ها و مشکلات، وزارت‌خانه‌ها، سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی کشور و سایر مراکز سیاست‌گذاری بهره‌وری، نمی‌توانند به‌طور شایسته، فعالیت‌های ارتقای بهره‌وری منابع انسانی را سازماندهی نمایند و ظرفیت خود را برای ارتقای موثرتر و کارآمدتر بهره‌وری منابع انسانی، افزایش دهند. بنابراین، لازم است محققان و سیاست‌گذاران و دست‌اندرکاران برای شناسایی و تبیین متغیرهای اثرگذار بر رشد و ارتقای بهره‌وری سازمان و منابع انسانی آن، نقش کارآمد و موثرتری ایفا کنند تا تعامل سازنده‌ای بین مراکز سیاست‌گذاری بهره‌وری و سازمان‌های دولتی یا مشارکت بین مدیریت، منابع انسانی و مراکز دانشگاهی و تحقیقاتی شکل گرفته و به تحقق کارآمدتر بهره‌وری و نشاط در جامعه بیانجامد.

اگرچه در حال حاضر، در بسیاری از سیاست‌های کلی نظام، از جمله سیاست‌های کلی «اقتصاد مقاومتی»، «تولید ملی، حمایت از کار و سرمایه ایرانی»، «اشتغال»، «علم و فن‌آوری»، «سلامت» و «ایجاد تحول در نظام آموزش و پرورش»، بر توجه به بهره‌وری و ضرورت ارتقای آن تاکید شده است، در عین حال در وضعیت فعلی، متعهد نبودن مدیران به لزوم ارتقای بهره‌وری، توجه نکردن به شایسته‌سالاری در مدیریت، نبود توجه جدی به کارسنجی و اصلاح بهبود روش‌ها و اتخاذ شیوه‌های نامناسب به‌منظور ارتقای بهره‌وری منابع انسانی [۲]، محدودیت اختیارات و نبود ثبات شغلی و مشغله فراوان مدیران، بهره‌برداری نکردن از نظرات سودمند کارکنان، بی‌توجهی به تلاش و خلاقیت کارکنان و حفظ و نگهداری سرمایه‌های سازمان [۲۴]، نبود انطباق ساختار مدیریت با فن‌آوری‌های جدید، متناسب نبودن قوانین و مقررات و نظام اداری، نهادینه نشدن فرهنگ بهره‌وری و نیز ساختار نامناسب دستگاه‌های اجرایی و ساختار اقتصادی کشور و اتکا به درآمدهای نفتی و وجود رانت‌های نفتی، بهره‌وری منابع انسانی را مختل ساخته است [۱۱]. از سوی دیگر کم توجهی به حضور مدیران سرمایه انسانی سازمان به‌عنوان شرکای راهبردی، یا کم توجهی به عوامل بهره‌وری در مفاد قانون کار یا انجام ارزش‌یابی کمتر ثمربخش از میزان مطلوبیت نظام‌های اندازه‌گیری بهره‌وری، سبب می‌شود تا به ابعاد مساله نبود بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌ها، افزوده شود. همچنین طراحی و تحلیل و نتیجه‌گیری از انجام پژوهش‌هایی که بیشتر بر اساس نظریه‌های غربی و بومی‌سازی نشده، بنا شده‌اند و غفلت از ویژگی‌ها و نیازهای سازمان‌های کشور، سبب می‌شود تا اختلال در بهره‌وری

منابع انسانی، در سازمان های کشور، استمرار یابد. اگرچه دولت، توانسته از طریق اصلاح قانون کار، آسان سازی، فرآیندهای دسترسی بنگاه ها به منابع مالی و ایجاد فضای رقابتی در اقتصاد (مانند کاهش تدریجی تعرفه های وارداتی، و فراهم کردن شرایط جذب سرمایه گذاری مستقیم خارجی) گام های موثری برای ارتقای بهره وری بردارد [۵]، اما به رغم افزایش شاخص های سرمایه انسانی، دانش و فن آوری، شاخص بهره وری کل عوامل اقتصاد ایران در یک روند بلندمدت کاهش یافته است و ایران از لحاظ بهره وری نیروی کار در میان ۲۵ کشور در منطقه خاورمیانه، رتبه ۱۲ و برای بهره وری سرمایه رتبه ۲۱ را دارد که نشان گر جایگاه نامناسب ایران در زمینه رشد بهره وری، به شمار می رود [۷].

در پژوهش حاضر، بر اساس مبنای نظری پژوهش، یعنی «دیدگاه مدیریت»، که به عنوان گسترده ترین دیدگاه درباره بهره وری مطرح است، به مرور، مبانی نظری مربوط به آن، بررسی شده است تا همه جنبه های سازمانی آن را در برگیرد. همچنین، از نظر سطوح بهره وری، به سطح خرد و از نظر اجزا، به بهره وری منابع انسانی توجه شده است. این رویکرد شامل کارایی و اثربخشی، کیفیت محصولات، رضایت ذی نفع ها، موفقیت و بقای یک سازمان و تعالی آن است و بیان گر قلمرو گسترده ای از ذهنیت ها، نگرش ها، باورها، عقاید و مسئولیت های است که در وظایف گوناگون نظیر برنامه ریزی، سازماندهی، مدیریت سرمایه های انسانی، مدیریت عملکرد و... به کار گرفته می شود.

بر این اساس، پژوهش حاضر، مساله بهره وری منابع انسانی در دستگاه های اجرایی را مورد توجه قرار داده است و از بین آنها، دستگاه های برخوردار از کمیته های بهره وری در کشور را، برای شناخت الگوی ذهنی خبرگان آنها، از عوامل اثرگذار بر بهره وری منابع انسانی در نظر گرفته است. این شناخت، از نظر افزایش همکاری و هماهنگی بیشتر دولت با دستگاه های اجرایی و امکان اتخاذ تصمیم های کارآمدتر و سریع تر و شناسایی هرچه بهتر عوامل و متغیرهای اثرگذار در بهره وری منابع انسانی اهمیت دارد. بنابراین، این سوال مطرح می شود که خبرگان سازمان ها و دستگاه های اجرایی کشور، درباره عوامل اثرگذار بر بهره وری منابع انسانی، از چه درک و دیدگاهی برخوردارند؟

## ۲- پیشینه نظری پژوهش

با توجه به تفاوت مفاهیم بهره وری در رویکرد اقتصادی با رویکرد مدیریتی، از جمله بهره وری به مفهوم نسبت ستاده به داده در رویکرد اقتصادی و تاکید بر دستیابی به اهداف سازمانی در رویکرد مدیریتی، تلاش شده است تا در پژوهش حاضر به سطح بهره وری منابع انسانی در سازمان، با تاکید بر رویکرد مدیریتی توجه شود. به طور کلی، بهره وری، به مفهوم بهره گیری بهینه از منابع، به منظور ارتقای رفاه جامعه است و با موضوعات فرهنگی و نیز مشارکت جامعه و محیط در این مهم، پیوند دارد. مانند این که چنانچه بهره وری دچار اختلال شد، باید علاوه بر انگیزه و محرک های فردی، به محیط فرهنگ بیرونی و عوامل دورن فرهنگی هم توجه کرد [۲، ۲۳]. بهره وری منابع انسانی، به عنوان یک رکن توسعه، از ارزشمندی بیشتری در شرایط اقتصادی،

اجتماعی و فرهنگی حاضر (دوره دوم اجرای برنامه پنجم و پایان تدوین برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی...)، برخوردار شده است و برای دولت‌مردان و جامعه، نقشی حیاتی یافته است. مطالعات نشان می‌دهند که بین مهارت کارکنان، مشارکت آنان در تصمیم‌گیری، حمایت مدیر از کارکنان، بازخورد مستمر، تصریح وظایف، توجیه مستمر کارکنان توسط مدیر و توجه به محیط کار از یک سو و بهره‌وری کارکنان از سوی دیگر، رابطه همبستگی مثبت وجود دارد. به تعبیر دیگر، هرچه این عوامل از سوی مدیران مورد حمایت و توجه بیشتر قرار گیرد، بهره‌وری کارکنان افزایش می‌یابد. همچنین بین فرهنگ سازمانی و شاخص‌های آن با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه وجود دارد [۴،۳]. مطالعات نشان می‌دهد آموزش، عامل موثری در بهره‌وری نیروی انسانی قلمداد می‌شود و بین آموزش و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه وجود دارد [۱۸]. همچنین رابطه بین انگیزش و بهره‌وری نیروی انسانی، بررسی شده است. نتایج نشان می‌دهد انگیزش و عوامل محیطی، شرایط فیزیکی مناسب محیط کار، بهداشت و ایمنی کار، ابزار و وسایل کاری مناسب، تمیزی و شادابی محیط کار ارگونومی، سیستم تعمیرات و نگهداری تجهیزات و ماشین آلات، در بهره‌وری منابع انسانی تاثیر بالایی دارند [۱۹]. از سوی دیگر، تاثیر توانمندسازی و اعتماد سازمانی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی بررسی شده است و نتایج این مطالعات نشان می‌دهد که آموزش و بهبود شرایط محیطی کار، تاثیر مثبتی بر بهره‌وری کارکنان دارد و آنان را متعهد می‌سازد که تلاش بیشتری در انجام وظایف سازمانی انجام دهند [۲۶]. بررسی تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان و بهره‌وری نشان می‌دهد که اقدامات و شیوه‌های نوآورانه کار حتی در محیطی که کارکنان آن به انجام کارهای ساده و نسبتاً با مهارت کم، مشغول هستند، دارای مزایا و منافع برای افزایش بهره‌وری منابع انسانی آن است [۲۵،۲۱]. همچنین، بررسی‌ها نشان می‌دهند که رابطه مثبتی بین اتخاذ اصول مدیریت کیفیت و بهره‌وری منابع انسانی سازمان، در سازمان‌های بزرگ کشورهای توسعه یافته وجود دارد [۱۸]. مدیریت، انتظارات مشتری، جو همکاری و ایجاد محیطی که در آن اعضای تیم به سادگی بتوانند دانش، ایده‌ها و درس‌های آموخته شده خود را به اشتراک بگذارند، از عوامل تاثیرگذار در این زمینه هستند. این عوامل، نه تنها بهبود بهره‌وری فردی را به دنبال دارند، بلکه، به بهبود استانداردهای پروژه‌ها و ارائه خدمات، کمک می‌کنند [۱۷]. مهم‌ترین چالش‌های سرمایه انسانی که مانع ارتقای بهره‌وری منابع انسانی هستند نیز عبارت‌اند از متناسب نبودن تخصص افراد و مهارت مورد نیاز مشاغل و ساختار سنتی و غیر رقابتی اقتصاد و نبود تمایل جدی در جذب نیروی کار متخصص [۳۰]. کارمندی که از شغل خود لذت نمی‌برد، معمولاً عملکرد همه گروه یا تیم را تنزل می‌دهد [۱۴]. انطباق و هماهنگی ارزش‌های فرد با سازمان و عواملی چون حقوق و دستمزد، امنیت شغلی، انواع پاداش‌ها، ارتقای شغلی، قدردانی و جبران خدمت، ماهیت و محتوای شغل، استقلال و مسئولیت کاری، غنی سازی شغل، گردش شغلی، توسعه شغلی، ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد از آن، در افزایش بهره‌وری سازمان و منابع انسانی آن اثرگذار است.

موضوع پژوهش حاضر، از نظر طبقه‌بندی بهره‌وری، جزو عوامل داخلی و از بین این عوامل، مبتنی بر عوامل نرم‌افزاری شامل منابع (سرمایه) انسانی، به‌عنوان موثرترین و کارآمدترین عامل بهره‌وری، است که از نظر

سطوح کاربردی آن، در سطح ملی (از نظر انتخاب وزارتخانه‌ها یا دستگاه‌های اجرایی کشور) و سطح سازمان توجه می‌شود و سطوح فوق بر سطح منابع انسانی نیز اثر دارد. شیوه‌های ارتقای بهره‌وری منابع انسانی مانند رویکرد کیفیت زندگی، اثربخشی، کارایی، کیفیت، سود و سودآوری، بهره و بهره‌وری، خلاقیت و نوآوری و انعطاف‌پذیری بر بهره‌وری ملی اثر گذارند، و در میزان بهره‌وری در سطح سازمان و منابع انسانی آن نیز نقش دارند. سایر عوامل مانند تحقیق و توسعه، رفتار سازمانی مثبت‌گرا، توانمندسازی، وجود فرهنگ سازمانی غنی از طریق متغیرهای ارتباطات، رقابت، توجه به افراد، هویت، حمایت مدیریت، پذیرش ارزش‌ها و وجود جو نتیجه‌گرایی، رضایت شغلی، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، از عوامل موثر در بهره‌وری سازمان و منابع انسانی آن است. با توجه به موارد فوق، در رویکرد مقاله حاضر نیز عوامل مختلف اثرگذار بر بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه‌های خبرگان حوزه بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی کشور مورد شناسایی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است و تاثیر آن عوامل در میزان بهره‌وری منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی کشور، بر اساس الگوهای ذهنی، دسته‌بندی و تفسیر شده است.

### ۳- روش شناسی پژوهش

فلسفه پژوهش، مبتنی بر این فرض است که مرجع منطق درونی فرد<sup>۱</sup> می‌تواند به‌صورت نظامند مورد بررسی قرار گرفته، کشف شده و تفسیر شود، تا جنبه‌های مختلف پدیده مورد مطالعه، توصیف شود [۲۲، ۲۰]. روش شناسی کیو، به فلسفه گسترده‌تری از این که «چگونه ذهنیت می‌تواند به بهترین شیوه مطالعه شود»، «یک معرفت‌شناسی ذاتی یا اصلی» و «یک روش»، تمرکز دارد که شامل فرآیندی از گام‌ها یا فازهای به‌خوبی تعریف شده است [۲۲]. روش کیو با «شناسایی ذهنیت، نقطه نظرات، عقاید و نگرش‌ها و ایده‌های افراد [۱۱] یا «کشف ذهنیت افراد و آشکار شدن الگوها و اشتراک نظرها و شناسایی افرادی که دارای رفتار مشترک (بر پایه تحلیل عاملی در روش کیو) هستند [۲۴]، تکنیک جامع و دقیقی برای شناسایی و تمایز بین دیدگاه‌های مشترک میان یک گروه معین از افراد است. هدف از به‌کارگیری این روش، به‌عنوان پژوهشی اکتشافی، یافتن ایده‌ها، نظرات جدید و کامل‌تر (از طریق تلفیق نظرات مشترک) است [۲۲]. در این روش، نقاط قوت روش‌های کمی و کیفی ترکیب می‌شوند و به مثابه پلی بین تکنیک‌های کمی و کیفی است و نقطه نظرات ذهنی با استفاده از ترکیب این دو تکنیک تجزیه و تحلیل می‌شود. به‌طوری‌که، ماحصل آن، تبیین بهتر و کامل‌تر از دیدگاه‌های افراد خواهد بود [۲۰، ۳۱، ۲۵]. بر این اساس، وجود دیدگاه‌ها و برداشت‌های متکثر و متفاوت از جایگاه بهره‌وری منابع انسانی و عوامل اثرگذار در ارتقای آن و به‌خصوص نبود تعریف و دسته‌بندی جامع و دقیق از عوامل اثرگذار در بهره‌وری منابع انسانی، سبب شده است تا از روش ترکیبی کیو، برای شناخت و درک دقیق‌تر نگرش‌ها، استفاده شود.

<sup>۱</sup> One's Internal Frame of Reference

فرآیند مطالعه کیو، شامل گام‌های مختلفی است که دربرگیرنده همه‌ی مراحل روش، مانند انتخاب جامعه، نمونه، روش جمع‌آوری اطلاعات و روش تجزیه و تحلیل است که در ادامه، در قالب گام‌های اول تا هفتم توضیح داد شده است.

#### ۴- مراحل و یافته‌های پژوهش

##### گام اول) گردآوری فضای گفتمان پژوهش

فضای گفتمان، شامل مجموعه جامعی از مبانی نظری از جمله مطالعه مقالات علمی، روزنامه‌ها، مجلات، متن‌های ادبی و دیگر منابع رسانه‌ای و انجام روش‌های کیفی، مصاحبه اکتشافی مرتبط با موضوع عوامل اثرگذار در بهره‌وری منابع انسانی است. هدف اصلی در این مرحله تامین کفایت محتوای تشکیل دهنده فضای گفتمان یا نظریه تجمیع، به‌منظور دریافت گسترده‌تر افکار، احساسات، عقاید و نگرش‌های مشارکت‌کنندگان است و لزوماً شامل حقایق<sup>۱</sup>، نیست بلکه عقاید شخصی و ادراکات افراد از رفتارها، عقاید و غیره را نیز در بر می‌گیرد. بر این اساس، عبارات یا گزاره‌ها و یا گویه‌های جمع‌آوری شده، اصطلاحاً تصورات و قضاوت‌های خود مرجع<sup>۲</sup> افراد و بیان‌گرایش‌ها و تجربه‌ها درباره موضوع پژوهش است و بررسی نحوه تبادل افکار، گفتگوها و میزان خلاقیت و ... نیز مورد توجه است.

از آن‌جا که مبنای تشکیل طبقات برای ساختار کارت‌های کیو، از فضای گفتمان، به‌دست می‌آید، در نتیجه، نمونه یا کارت‌های کیو، از نوع «ساختار یافته»، شامل عوامل سازمانی، شغلی و فردی است و تمامی طبقات موجود در فضای گفتمان را دربردارد و برای ساختاردهی به فضای گفتمان از هر دو الگوی قیاسی و استقرایی استفاده شده است. بنابراین، چارچوب مفهومی و ساختار فضای گفتمان پژوهش در بر دارنده و برگرفته از:

الف) ادبیات پژوهش، شامل عبارات استخراج شده و مرتبط با بهره‌وری منابع انسانی در بخش اول و دوم فصل حاضر،

ب) عبارات استخراج شده مرتبط با بهره‌وری منابع انسانی از ۱. مصاحبه‌های اکتشافی محقق با تعداد ۱۷ نفر از اعضای هیات علمی دانشگاه‌های تهران<sup>۳</sup> و عبارات استخراج شده مرتبط با بهره‌وری منابع انسانی از مصاحبه‌های پیش‌آزمون<sup>۴</sup> که به‌عنوان بررسی مقدماتی یا پایلوت پژوهش انجام شده است و ۲. عبارات استخراج شده مرتبط با بهره‌وری منابع انسانی از مصاحبه‌های جین مرتب‌سازی نمودار کیو، است.

<sup>۱</sup> Facts

<sup>۲</sup> Self-referent

<sup>۳</sup> تعداد و مشخصات مشارکت‌کنندگان این مرحله در گام چهارم و اقدام اول آن آورده شده است.

<sup>۴</sup> Per-test interviews

مشارکت کنندگان این مرحله نیز از دستگاه های اجرایی کشور انتخاب شده اند و شامل خبرگان و مدیران عالی و نیز فعالان کمیته های بهره وری ۲۲ وزارتخانه ستادی شامل وزارت علوم تحقیقات و فن آوری، وزارت کشور، نهاد ریاست جمهوری، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، وزارت آموزش و پرورش، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، سازمان صدا و سیما، ج. ا. ا.، وزارت صنعت و معدن و تجارت، وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، وزارت امور اقتصادی و دارایی، وزارت امور خارجه، وزارت دادگستری، وزارت اطلاعات، وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، وزارت نفت، وزارت ورزش و امور جوانان، وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، وزارت نیرو، سازمان انرژی اتمی ایران، وزارت جهاد کشاورزی، وزارت حفاظت محیط زیست، و وزارت راه و شهرسازی، است.

همچنین، جلب همکاری بیشتر مشارکت کنندگان از ۲۲ سازمان و دستگاه اجرایی کشور، مبتنی بر نیاز و الزام آنها برای اجرای قانون جامع بهره وری کشور (۱۳۹۴) و نیز اجرای بند ۷۹ قانون برنامه پنجم مصوبه ۱۳۹۰، است.

بنابراین، چارچوب مفهومی پژوهش، از «فضای گفتمان ترکیبی» فوق شکل یافته است و در قالب ۴۰۰ عبارت، تدوین و سپس در مراحل مختلف از طریق حذف عبارات مشابه، ابهام آمیز و نیز اصلاح و ویرایش و بازبینی های دقیق، به تعداد ۴۴ عبارت تقلیل یافته است که به عنوان گام دوم «طراحی مجموعه کیو» شناخته می شود.

#### گام دوم) طراحی مجموعه کیو

نمونه، شامل گزاره ها، عبارات کارت های کیو و یا گزاره های کیو<sup>۱</sup>، است که به مجموعه ای آنها «مجموعه کیو<sup>۲</sup>» گفته می شود و ابعاد مختلف، گستردگی و تنوع فضای گفتمان را در خود منعکس نموده است و با توجه به معیار انتخاب عبارات کارت های کیو مانند عبارات یا گزاره هایی که به طور جامع تری، دربرگیرنده فضای گفتمان بهره وری منابع انسانی بودند و جامعیت و وسعت عبارات گردآوری شده و...، در نهایت اصلاح جمله بندی های عبارات انتخاب شده درباره عوامل اثرگذار در بهره وری منابع انسانی، از طریق: «ارزیابی، ویرایش و حذف عبارات مشابه و تکراری، کاهش ابهام معانی و حذف تداخل مفهومی و همپوشانی احتمالی جمله بندی ها»، صورت گرفته است و در نهایت، به ۴۴ عبارت، تقلیل یافته است. سپس کل این ۴۴ عبارت، به دو دسته، شامل ۲۲ عبارت با محتوای توافقی و جمله بندی مثبت و ۲۲ عبارت با محتوای غیر توافقی یا جمله بندی با مفهوم منفی، تفکیک شد که به این مرحله «طراحی مجموعه کیو» گفته می شود. سپس، این ۴۴ عبارت کیو، از طریق بررسی مقدماتی یا پایلوت و مصاحبه های کیفی با صاحب نظران و خبرگان دانشگاهی، مورد روایی و پایایی قرار گرفت و برخی مقوله های تولید شده از نمونه های نظری در مصاحبه ها<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> Q Sample or Q Item

<sup>۲</sup> Q Set

<sup>۳</sup> با اجازه مصاحبه شوندگان، مصاحبه ها ضبط شده پیاده سازی و سپس رونویسی و کد گذاری شده است. کد گذاری یک فرایند تجزیه و تحلیل داده های کیفی است که شامل شناسایی تم ها و موضوع جانبی دیگر در مصاحبه است. در اینجا تجزیه و تحلیل استقرایی از داده های خام برای تولید مقوله های مفهومی که دارای پتانسیل تبیینی هستند بکار گرفته می شود که با جمع آوری داده ها، اغلب از طریق مصاحبه ها صورت می گیرد.

نیز مورد توجه قرار گرفت و بر اساس توصیه‌ها و اصلاحات آنان، بازبینی دقیق‌تر شد و به این ترتیب به ۴۲ عبارت نهایی کاهش یافت (که خروجی آن در ضمائم آورده شده است) و سپس بر روی ۴۲ کارت نوشته شده است. به این ترتیب، کارت‌ها یا به عبارت دیگر مجموعه کیوی نهایی یا نمونه کیوی، طراحی شد تا در اختیار مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل، افراد شاغل و فعال در واحدها، بخش‌ها و کمیته‌های بهره‌وری سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی کشور قرار گیرد (گام سوم و چهارم).

### گام سوم) نمونه مشارکت‌کنندگان

گروه مشارکت‌کنندگان<sup>۱</sup>، کسانی هستند که نمونه یا کارت‌های کیوی را در نمودار آن ارزش‌گذاری می‌کنند. بررسی‌ها و مطالعات انجام شده در حوزه‌ی روش‌شناسی کیوی، تعداد مشارکت‌کنندگان را متفاوت نشان می‌دهد. در پژوهش حاضر، ۴۱ مشارکت‌کننده، نمایان‌گر تنوع و تفاوت دیدگاه‌ها درباره موضوع هستند و به عنوان نمونه، به صورت هدف‌مند<sup>۲</sup> و غیر احتمالی، انتخاب شده‌اند که شامل خبرگان دستگاه‌های اجرایی کشور هستند (جدول ۱) و مشخصه آنها برخورداری از کمیته‌های بهره‌وری یا کارگروه‌های بهره‌وری و مدیریت عملکرد است که به طور مستمر، تعاملات فعالانه‌ای برای طراحی و تدوین و اجرای قوانین، ضوابط و دستورالعمل‌های ارتقای بهره‌وری منابع انسانی خود دارند.

نحوه دسترسی به این مشارکت‌کنندگان، بر اساس شهرت، تجربه و اعتبار آنان در حوزه بهره‌وری منابع انسانی سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی کشور است و فهرست اسامی آنان از سوی نهاد مرتبط و ذینفع (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور)، در اختیار محقق قرار گرفته است. این گروه، شامل ۲۲ دستگاه اجرایی فعال کشور در حوزه‌ی بهره‌وری سازمان و منابع انسانی آن، است. مجموعه کیوی نهایی یا کارت‌ها، پس از روایی و پایایی آنها (مانند اجرای مرحله پایلوت)، در اختیار این مشارکت‌کنندگان شامل ۴۱ فرد شاغل و فعال در واحدها، بخش‌ها و کمیته‌های بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی قرار گرفت تا برای تکمیل نمودار و ارزش‌گذاری کارت‌های کیوی اقدام شود.

جدول ۱- ساختار مشارکت‌کنندگان<sup>۳</sup>

عوامل موثر در انتخاب مشارکت‌کنندگان	سطوح
داشتن عقاید ویژه یا ارتباط خاص با موضوع یا ذی نفع بودن	خبرگان (مدیران عالی) ۲۲ وزارت ستادی یا دستگاه- های اجرایی کشور روسا و فعالان و مسئولان کمیته بهره‌وری آن دستگاه اجرایی
سن	مغرب (۴۶-۶۵) جوان (۳۵-۴۵)
سابقه کار	۳۰ و بالاتر ۲۰ و کمتر

<sup>۱</sup> P-Samples

<sup>۲</sup> Purposively

<sup>۳</sup> P-set



### گام چهارم) روایی و پایایی

قبل از این که ۴۴ کارت طراحی شده در اختیار مشارکت کنندگان در پژوهش، قرار گیرد، باید مرحله روایی و پایایی آنها صورت پذیرد. بر این اساس، برای روایی و پایایی عبارات کارت های کیو از تعداد (۳۱) خبره دانشگاهی و اجرایی کمک گرفته شد و مرحله انجام مصاحبه های کیفی و اکتشافی و نیز انجام مرحله مقدماتی یا پایلوت، از طریق آنان صورت پذیرفت که به شکل گیری چارچوب مفهومی پژوهش کمک نموده است.

#### • مرحله روایی محتوا و سازه گزاره ها یا عبارات کارت های کیو:

با توجه به فلسفه پژوهش، عبارات کیو به طور مستقیم از فضای گفتمان گرفته شده است و محقق کمترین دخالت را در طراحی تعداد یا محتوای گزاره ها یا عبارات کیو داشته است. همان گونه که در مطالب قبل ذکر شد، از بین سه عامل سازمانی، شغلی و فردی، تعداد (۴۴) گزاره کیو یا عبارت نهایی با محتوای مثبت و منفی، برای مرحله سوم روایی و پایایی اختصاص یافت سپس کل این ۴۴ متغیر به دو دسته شامل ۲۲ متغیر با محتوای توافقی و جمله بندی مثبت و ۲۲ متغیر با محتوای غیر توافقی و جمله بندی منفی تفکیک شده و در قالب کارت های کیو، برای مرحله پایلوت و پس از اصلاحات، برای مرحله پایانی در نظر گرفته شد برای مرحله روایی و پایایی پژوهش، چند اقدام ضروری انجام شده است که عبارت اند از:

#### ▪ اقدام اول:

انجام مرحله مقدماتی یا پایلوت<sup>۱</sup> پژوهش: گزاره های کارت های کیو (تعداد ۴۴ کارت قبل از روایی و پایایی) در اختیار ۱۷ مشارکت کننده از استادان دانشکده های مدیریت و مرتبط از دانشگاه های تهران مانند دانشگاه صنعتی شریف، تربیت مدرس، علامه طباطبایی و ... و همچنین صاحب نظران و محققان یا متخصصان موضوع بهره وری منابع انسانی گذاشته شد تا نظرات آنان به عنوان ممیزان و مشاوران بیرونی، به روایی و پایایی گزاره ها یا عبارات کیو بیانجامد. به این ترتیب، دیدگاه ها، توصیه ها و پیشنهادهای ارزشمندی از آنان دریافت و تغییرات لازم برای روایی کارت ها اعمال شده است.

#### ▪ اقدام دوم:

پس از انجام پایلوت، کارت ها مجدد در اختیار چند مشارکت کننده فعال در حوزه بهره وری قرار گرفت که به طور کلی تعداد ۱۷ مشارکت کننده به ۳۱ مشارکت کننده برای مرحله روایی افزایش یافت. انجام این مرحله حدود هفت ماه به طول انجامید.

#### ▪ اقدام سوم:

پس از ارزش گذاری کارت های کیو از سوی مشارکت کنندگان مرحله پایلوت، نحوه تکمیل نمودارها مانند ثبت شماره کارت ها در برگ یادداشت انجام شد و سپس نحوه ارزش گذاری آنها در نرم افزار وارد شد و در پی آن خروجی های مرحله تحلیل عاملی کیو صورت پذیرفت که این آزمون اولیه، سبب شد تا محقق برای اجرای بهینه مرحله نهایی پژوهش، از آمادگی بهتری برخوردار باشد.

<sup>۱</sup> Pilot Study

#### ▪ اقدام چهارم:

گزاره‌های کیو پس از مرحله روایی و پایایی: نتایج مرحله پایلوت (اقدام اول و دوم فوق) سبب شد تا تغییراتی در محتوای چند گزاره و نیز حذف برخی از آنها و نیز افزودن چند کارت با محتوای جدید. صورت گیرد و به این ترتیب تعداد (۴۴) گزاره یا کارت‌های کیو به تعداد (۴۲) کارت تقلیل یافت و مرحله روایی محتوا و سازه گزاره‌ها یا عبارات کارت‌های کیو با موفقیت به اتمام رسید.

#### ▪ اقدام پنجم:

اطمینان از روایی و پایایی کارت‌های کیو: در پژوهش حاضر، تعداد بسیاری از مشارکت‌کنندگان به تناسب موجود بین محتوای عباراتی که بر روی درجه یکسانی از طیف نمودار یا بر روی درجه‌های مجاور آن قرار می‌دادند، اشاره داشتند و از تنوع عبارات کارت‌ها درباره ابعاد مختلف موضوع بهره‌وری منابع انسانی، و از این- که می‌توانند از طریق ارزش‌گذاری کارت‌ها در نمودار کیو، ذهنیت خود را بیان کنند، احساس رضایت داشتند. موارد فوق می‌تواند نشان‌گر روایی صوری و محتوایی بالای کارت‌های کیو، در پژوهش حاضر باشد. به این ترتیب محقق ابتدا با مشارکت‌کنندگان مرحله روایی و پایایی کیو (۳۱ مشارکت‌کننده) و در مرحله نهایی اجرای پژوهش (در ادامه)، با (۴۱) مشارکت‌کننده از دستگاه‌های اجرایی، که جمعاً (۷۲) نفر را شامل می‌شود، هماهنگی لازم برای تکمیل نمودارهای کیو را انجام داده است. اجرای موارد فوق و همچنین دقت در ثبت و ضبط مصاحبه‌ها و نظر خبرگان، منجر به پایایی (اعتماد) بالای پژوهش در بخش کیفی شده است و در بخش کمی نیز از طریق محاسبه آلفای کرونباخ، پایایی ۹۰٪ (زیاد)، به‌دست آمده است که همه این اقدامات، روایی و پایایی بالایی را برای پژوهش فراهم نموده است.

#### گام پنجم) ارزش‌گذاری کارت‌های کیو

پس از مرحله روایی و پایایی از ۴۱ مشارکت‌کننده پژوهش خواسته شد تا کارت‌های کیو را در نمودار کیو ارزش‌گذاری<sup>۱</sup>، نموده و تکمیل کنند.<sup>۲</sup> این مرحله به «رتبه بندی کیو»<sup>۳</sup> نیز شناخته می‌شود و جدول نهایی، پس از اتمام کار، «نمودار کیو»<sup>۴</sup>، نامیده می‌شود. برای نمونه، شماره کارت‌هایی که مشارکت‌کننده (۴۱) از الگوی ذهنی یازدهم ارزش‌گذاری نموده، آورده شده است (نمودار ۱ در پیوست). سایر ارزش‌گذاری‌ها در نمودارهای تکمیل شده مشارکت‌کنندگان، در پیوست خروجی برنامه اس پی اس اس، آورده شده است. این مرحله از اجرای پژوهش، حدود یک سال از زمان پژوهش را به خود اختصاص داده است. با توجه به نمودار فوق، نمایش ساده گستره فراوانی ارزش‌گذاری (جدول ۲) یا ساختار نمودار کیو در پژوهش حاضر عبارت‌اند از:

<sup>۱</sup> Ranking or Valuing

<sup>۲</sup> این مرحله به عنوان روش و ابزار گردآوری داده‌ها نیز شناخته می‌شود.

<sup>۳</sup> Q Sorting  
<sup>۴</sup> Q Sort

جدول ۲- ساختار مرتب سازی کیو

توزیع پراکندگی از پیش تعیین شده (با ساختار)									
-۴	-۳	-۲	-۱	۰	+۱	+۲	+۳	+۴	رتبه ستون نمودار برای ارزش گذاری
(۲)	(۴)	(۵)	(۶)	(۸)	(۶)	(۵)	(۴)	(۲)	تعداد کارت ها در هر ستون

### گام ششم) تحلیل

در مطالعه کیو، به هنگام تحلیل آماری، از روش تحلیل عاملی کیو استفاده می شود. مبنای این روش نیز همبستگی بین افراد است. در نتیجه، از عبارت «تحلیل عاملی کیو»، استفاده می شود تا تاکید شود در فرآیند تحلیل عاملی، افراد به جای متغیرها دسته بندی می شوند و شامل تعیین راهبرد تحلیل، تشکیل ماتریس همبستگی، شناسایی و استخراج عامل ها، تعیین تعداد عامل ها، چرخش عامل ها، برآورد امتیازهای عاملی و تشکیل آرایه های عاملی است.

بر اساس خروجی نرم افزار، مقادیر بارهای عاملی با یکدیگر مقایسه شدند و عامل های مهم یا عقایدی که دارای اهمیت بیشتری هستند، شناسایی شدند. معیار اهمیت یک عامل و تحلیل آن، به میزان بزرگی (بیش از ۷۰ درصد) بارهای عاملی آن بستگی دارد. این معیار، از مقایسه درصدهای ستون ها (در ماتریس ضائتم)، قابل مشاهده است. در جدول ماتریس، بار عاملی با چرخش<sup>۱</sup> شدت ارتباط هر مشارکت کننده، با عامل یا الگوی ذهنی که به آن منتسب شده، در فصل چهارم مشخص شده است. همچنین برای تحلیل عاملی و تفسیر عامل ها، معیارهای عامل های مهم مانند مقدار نمره استاندارد (Z- SCORES)، یا مقادیر امتیازهای عاملی و آرایه های عاملی مورد توجه است.

#### • معیارهای تعیین اهمیت عامل ها در تحلیل عاملی کیو

با تحلیل عاملی، جدول ماتریس عاملی به دست می آید. این عامل ها با چرخش واریماکس آشکار شده و دسته بندی آنها، وضوح بیشتری می یابد.

از آن جا که اساسی ترین معیار برای مهم تلقی کردن یک عامل «تفسیرپذیر بودن» آن است. در نتیجه باید پژوهش گر قادر باشد که بر اساس ذهنیت افرادی که نماینده یک عامل یا الگوی ذهنی هستند، معنا و تفسیری پیدا کند و آن ذهنیت را شناسایی و تعریف نماید. در این صورت توانسته به هدف مطالعه کیو دست یابد [۲۷]. از این پس، واژه «عامل» به واژه «الگوی ذهنی»، تغییر می یابد زیرا هر عامل، همان دسته بندی دیدگاه های مشارکت کنندگان است که دارای یک ذهنیت هستند و یک الگوی ذهنی را تشکیل داده اند.

#### گام هفتم) خلق و بیان تفسیر نهایی: کشف الگوهای ذهنی و تفسیر آنها

نتایج پژوهش، از طریق روش ترکیبی کیو، شامل تجزیه و تحلیل امتیازات عاملی، آرایه های عاملی، بررسی

<sup>۱</sup> Rotated Component Matrix

همبستگی بین دیدگاه‌ها، نتایج جداول ماتریس بار عاملی با چرخش و ریشه‌یابی مشابهت‌ها و مغایرت‌ها در دیدگاه‌ها و تبیین الگوهای ذهنی، اثرگذار است. تجزیه و تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد که کل مشارکت-کنندگان از نظر مشابهت و اختلاف دیدگاه‌ها، به یازده الگوی ذهنی طبقه‌بندی شده‌اند که با توجه به ماتریس بارهای عاملی استخراج شده و تعداد افراد در هر ستون این ماتریس و میزان بار عاملی استخراج شده از نمودار تکمیلی آنان، در ادامه مورد بحث و تحلیل قرار گرفته است. ماتریس بارهای عاملی استخراج شده با نوعی روش چرخش متعامد انجام شده که در ضمیمه آورده شده است.

با توجه به هدف مطالعه کیو و معیار تفسیرپذیر بودن عامل‌ها، کل مشارکت‌کنندگان (تعداد ۴۱ نفر) که به‌طور هدفمند از بین خبرگان حوزه بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی کشور انتخاب شده‌اند، دارای عقاید متنوعی (یازده الگوی ذهنی) نسبت به ارتقای بهره‌وری منابع انسانی هستند که در هر الگوی ذهنی، تعداد ۱۲ تا ۳ مشارکت‌کننده دسته‌بندی شده است.

#### بارهای عاملی استخراج شده از نمودارهای کیو

برای تحلیل نهایی بارهای عاملی حاصل از نمودارها با نوعی روش چرخش متعامد، چرخش داده شده است تا تحلیل بر اساس عامل‌های چرخش یافته انجام شود. بر این اساس، در (جدول ۱)، ستون اول، تعداد یازده الگوی ذهنی آشکار شده است و واریانس هر یک و واریانس کل (۸۱/۴۱۴٪)، به‌دست آمده است. همچنین، الگوی ذهنی اول بیشترین درصد از تغییرات یا واریانس (۱۹/۱۶۵٪)، را به خود اختصاص داده است. انحراف استاندارد نیز برای هر الگوی ذهنی در جهت به‌دست آوردن یک برآورد تقریبی از مواردی که بالاترین میزان تنوع در بین مشارکت‌کنندگان را داشتند، اندازه‌گیری شده است. این الگوهای ذهنی که دارای عبارات کاملاً موافق یا مخالف‌اند، به‌طور متفاوت از سوی مشارکت‌کنندگان تایید شده‌اند و دارای بالاترین انحراف استاندارد هستند. مقدار ویژه هر الگوی ذهنی (ستون Total) و پراکندگی الگوی ذهنی یا سهمی از واریانس که توسط هر یک تبیین می‌شود (% of Variance) و نیز میزان تجمع پراکندگی ویژه آنها (ستون Cumulative) برابر ۸۱ درصد آورده شده است که نشان می‌دهد یازده الگوی ذهنی شناسایی شده ۸۱ درصد ذهنیت‌های مشترک مشارکت‌کنندگان را بیان می‌دارد. از این مقدار، حدود ۱۹ درصد را عامل نخست یا الگوی ذهنی اول و حدود ۱۱/۵ درصد را الگوی ذهنی دوم بیان می‌دارد. به‌عبارت دیگر، این دو الگو، به‌طور کلی، قادر به بیان حدود ۳۱ درصد (۳۰/۶۶۳٪)، ذهنیت‌های مشترک مشارکت‌کنندگان پژوهش یا سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی کشور هستند.

#### آلفای کرونباخ

ضریب آلفای کرونباخ به‌دست آمده در این پژوهش (۹۰ درصد)، است که مبین قابلیت اعتماد بالای عبارات کارت‌های کیو و نمودار تکمیل شده آنها از طریق تعداد ۴۱ مشارکت‌کننده از خبرگان دستگاه‌های اجرایی یا وزارت های ستادی کشور است.

#### امتیازهای عاملی

در پژوهش حاضر به تعداد الگوهای ذهنی شناسایی شده، متغیرهای جدیدی به نام امتیازهای عاملی ظهور

می کند که با توجه به وجود یازده الگوی ذهنی حاصل از تحلیل کیو، خروجی امتیازات عاملی نیز دارای یازده ستون (۱۱-۱ FAC) است که هر ستون امتیازات مربوط به هر گزاره یا کارت کیو را نشان می دهد. در خروجی نرم افزار امتیازهای عاملی برای تک تک عبارات کیو از طریق روش رگرسیون محاسبه و آورده شده است.

#### ۵- بحث و نتیجه گیری

به این ترتیب فضای گفتمان ساختاریافته پژوهش، پس از انجام تحلیل عاملی، یازده الگوی ذهنی را آشکار ساخته که به عنوان دیدگاه های متمایز برای ارتقای بهره وری منابع انسانی و شناسایی موانع آن اهمیت دارد. به عبارت دیگر، از بعد نظری، الگوهای ذهنی کشف شده، گونه های متفاوت تفکر و ادراکات ذهنی مشارکت کنندگان پژوهش را نشان می دهد.

#### عامل ۱: تفسیر الگوی ذهنی اول

مقدار ویژه الگوی ذهنی اول برابر با ۷/۸۶ است. این الگو نماینده ۱۹/۱۷، از دیدگاه های مشترک پژوهش است و دوازده مشارکت کننده بر اساس دیدگاه های مشابه، همبستگی معناداری با این الگو دارند. با توجه به موارد فوق، تحلیل و تفسیر دیدگاه های در این الگوی ذهنی عبارت است از:

«مشارکت کنندگان به طور کلی اقدامات مدیران عالی و سرمایه انسانی برای تعالی سازمان و منابع انسانی آن را منفی ارزیابی می نمایند و معتقدند بین استعداد و توانایی کارکنان و نوع شغل آنان، تناسب وجود ندارد و ارتقای کارکنان بدون برنامه ریزی، بدون ضوابط و رابطه مدار است و باعث متناسب نبودن شغل با شاغل شده است. از سوی دیگر مشارکت کنندگان این الگوی ذهنی کاملاً مخالف این دیدگاه هستند که «از طریق سیستم های هوشمند، موانع تغییرپذیری فرایندها رفع شده و منجر به بهره وری منابع انسانی شده است». بر این اساس، این گروه از مشارکت کنندگان قویاً معتقدند که مدیران نتوانسته اند برای برنامه ریزی منابع انسانی و شیوه های جذب و استخدام، سرمایه گذاری مناسبی انجام دهند. آنان تاکید دارند که حجم کار محوله به کارکنان، با توان و ظرفیت آنان، متناسب نیست و بر این اساس نیز نه تنها برنامه های مناسبی برای تعیین مسیر شغلی کارکنان و توسعه حرفه ای آنان وجود ندارد، بلکه نظام انتصابات نیز بر پایه شایستگی و تخصص نیست و منجر به بهره وری منابع انسانی نمی شود (جدول ۳).

جدول ۳. متمایزترین دیدگاه های به دست آمده از بالاترین سطح توافق مشارکت کنندگان

شماره و محتوای عبارت/ کارت به ترتیب اهمیت آن از نظر مشارکت کنندگان	سطح توافق	آرایه
۳۰. بین استعداد و توانایی کارکنان و نوع شغل آنان، تناسب وجود ندارد.	+۴	۴۱
۴۱. روش های مدرن نظارت بر کارکنان و سیستم های فناوری مرتبط با مدیریت عملکرد منابع انسانی، پیاده سازی نشده است.	+۴	۳۹
۲۰. کارکنان کار خود را به خوبی نیاموخته و کارشناس بصیر در کار خود نیستند.	+۴	۲۸

۳۶	+۴	۶ آموزش‌ها با روش‌های جدید و متناسب با نیازهای کارکنان نمی‌باشد و تاثیری در توسعه مهارت آنان ندارد.
۳۵	+۴	۱۴. افراد در محل کار، حضور فیزیکی را رفع تکلیف دانسته و تلاش ثمربخشی انجام نمی‌دهند.
۳۲	+۴	۲۱. کارکنان به سازمان خود وفادار نیستند و کار خود را به درستی و متعهدانه انجام نمی‌دهند.
۴۲	+۳	۱۶. ارتقای کارکنان بدون برنامه ریزی، بدون ضوابط، و رابطه مدار است و باعث عدم تناسب شغل با شاغل شده است.
۳۷	+۳	۱۸. شغل کارکنان توأم با تفکر، حل مساله و خلاقیت نمی‌باشد.
۳۳	+۳	۳. کاهش انسجام بین کارکنان، کاهش بهره‌وری منابع انسانی را ظاهر ساخته است.

### عامل ۲: تفسیر الگوی ذهنی دوم

مقدار ویژه الگوی ذهنی دوم برابر با ۴/۷۱ است. این الگو نماینده ۱۱/۵۰ از دیدگاه‌های مشترک پژوهش است. پنج مشارکت‌کننده بر اساس دیدگاه‌های مشترک به صورت معنادار با این الگوی ذهنی همبستگی دارند. به‌طور کلی تشریح و تفسیر دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان این الگوی ذهنی عبارت‌اند از:

«مشارکت‌کنندگان با این نظر که حجم کار محوله به کارکنان، با توان و ظرفیت آنان، متناسب نیست، کاملاً موافق‌اند و از این‌که اختیارات مدیران منابع انسانی محدود است و آزادی عمل برای تصمیم‌گیری اثربخش وجود ندارد،) ناراضی هستند و معتقدند مدیران نمی‌توانند قوانین مرتبط با بهره‌وری منابع انسانی را به‌خوبی اجرا نمایند، با وجود این توانسته‌اند از طریق گفتگو، تفاهم و توافق با کارکنان، آگاهی دقیق از انتظارات و استانداردها، اهداف و برنامه‌ها به‌وجود آورند. هر چند بر این باورند که با وجود این تلاش‌ها، محیط کار سخت، بی‌روح و خسته‌کننده است و با قابلیت‌های کارکنان متناسب نیست.

بیشترین مخالفت گروه با این دیدگاه است که «حقوق و مزایا متناسب با عملکرد است و نظام پرداخت و پاداش جبرانی کارکنان، بر اساس موقعیت و درجه کاربری شغلی است». آنان همچنین کاملاً مخالف این دیدگاه هستند که «عدالت در توزیع امکانات رفاهی و دریافت عادلانه آنها، سبب ارتقای عملکرد شده است». آنان معتقدند که آموزش‌ها با روش‌های جدید و متناسب با نیازهای کارکنان است و در توسعه مهارت آنان تاثیر داشته است. اما کارکنان برخوردار از تجربه ارزشمند و مرتبط در زمینه‌های کاری خود نیستند (جدول ۴).

### جدول ۴. متمایزترین دیدگاه‌های به‌دست آمده از بالاترین سطح توافق

شماره و محتوای عبارت / کارت به ترتیب اهمیت آن از نظر مشارکت‌کنندگان	سطح توافق	آرایه
۳۱. حجم کار محوله به کارکنان، با توان و ظرفیت آنان، متناسب نیست.	+۴	۴۲
۲۳. اختیارات مدیران منابع انسانی محدود است و آزادی عمل برای تصمیم‌گیری اثربخش وجود ندارد	+۴	۴۰
۴۲. مدیران نمی‌توانند قوانین مرتبط با بهره‌وری منابع انسانی را به‌خوبی اجرا نمایند.	+۴	۳۴

۱۰	+۴	۱۵. فرهنگ کار بهره ور، نهادینه شده است، زیرا برای تلاش و کوشش ثمربخش کارکنان، ارزش و ارج کافی گذاشته می شود.
۸	+۴	۵. مدیران از طریق گفتگو، تفاهم و توافق با کارکنان، آگاهی دقیق از انتظارات و استانداردها، اهداف و برنامه ها به وجود می آورند.
۵	+۳	۱۶. ارتقای کارکنان بدون برنامه ریزی، بدون ضوابط، و رابطه مدار است و باعث عدم تناسب شغل با شاغل شده است.
۳۸	+۳	۹. محیط کار سخت، بی روح و خسته کننده است و با قابلیت های کارکنان متناسب نیست.

### عامل ۳: تفسیر الگوی ذهنی سوم

مقدار ویژه الگوی ذهنی سوم برابر با ۳/۳۱ است. این الگو نماینده ۸/۰۸ از دیدگاه های مشترک پژوهش است و چهار مشارکت کننده به صورت معنادار با این الگوی ذهنی همبستگی دارند. تفسیر دیدگاه های این الگوی ذهنی عبارت اند از:

«مشارکت کنندگان در این الگوی ذهنی نسبت به این که بین استعداد و توانایی کارکنان و نوع شغل آنان، تناسب وجود دارد، نظر کاملاً منفی دارند و از سوی دیگر معتقدند که مدیران نیز تعامل متناسب و سازنده برای به کارگیری قابلیت ها و توانمندی های منابع انسانی ندارند. تاکید آنان بر این است که باید برای توسعه کار گروهی همه جانبه و مستمر، زمینه مناسب در محیط کار، فراهم شود، آنان قویاً معتقدند که آموزش ها با روش جدید و متناسب با نیاز کارکنان نیست و تاثیری در توسعه مهارت آنان ندارد و بر این باورند که کارکنان نمی توانند ایده های خود را آزادانه مطرح نمایند و انتقاد پذیرفته نیست. به این ترتیب کارکنان به سازمان خود وفادار نیستند و کار خود را به درستی و متعهدانه انجام نمی دهند». مخالفت این گروه با این دیدگاه است که نظام انتصابات مناسب ارزیابی شود و تاکید دارند که این نظام بر اساس شایستگی و تخصص نیست و منجر به بهره وری منابع انسانی نشده است. با وجود این، اختیارات مدیران منابع انسانی محدود نیست و آزادی عمل برای تصمیم گیری اثربخش وجود دارد. مشارکت کنندگان معتقدند کارکنان، برخوردار از تجربه ارزشمند و مرتبط در زمینه های کاری خود نیستند و از نتایج ارزیابی و نقاط قوت و ضعف عملکرد خود، به موقع و به طور منظم و مستمر آگاه نمی شوند. مدیران نیز برای برنامه ریزی منابع انسانی و شیوه های جذب و استخدام، سرمایه گذاری مناسبی انجام نداده اند. همچنین سیستم های کاری انعطاف پذیر برای کارکنان وجود ندارد».

### جدول ۵. متمایزترین دیدگاه های به دست آمده از بالاترین سطح توافق

شماره و محتوای عبارت/ کارت به ترتیب اهمیت آن از نظر مشارکت کنندگان	سطح توافق	آرایه
۳۰. بین استعداد و توانایی کارکنان و نوع شغل آنان، تناسب وجود ندارد.	+۴	۴۲
۲۸. برای توسعه کار گروهی همه جانبه و مستمر، زمینه مناسب در محیط کار، فراهم نشده است.	+۴	۲۹
۶ آموزش ها با روش جدید و متناسب با نیاز کارکنان نمی باشد و تاثیری در توسعه مهارت آنان ندارد.	+۴	۸

۳۶	+۴	۷. مدیران تعامل متناسب و سازنده برای بکارگیری قابلیت ها و توانمندی های منابع انسانی ندارند.
۱۸	+۴	۱۶. ارتقای کارکنان بدون برنامه ریزی، بدون ضوابط، و رابطه مدار است و باعث عدم تناسب شغل با شاغل شده است.
۳۲	+۳	۳۳. کارکنان نمی توانند ایده های خود را آزادانه مطرح نمایند و انتقاد پذیرفته نیست.
۲۲	+۳	۱۸. شغل کارکنان توأم با تفکر، حل مساله و خلاقیت نمی باشد.
۶	+۳	۲۱. کارکنان به سازمان خود وفادار نیستند و کار خود را به درستی و متعهدانه انجام نمی دهند.

#### عامل ۴: تفسیر الگوی ذهنی چهارم

مقدار ویژه الگوی ذهنی چهارم برابر با ۲/۷۲ است. این الگو نماینده ۶/۶۴ از دیدگاه‌های مشترک پژوهش است. دو مشارکت‌کننده به صورت معنادار با این الگوی ذهنی همبستگی معکوس دارند. به طور کلی تشریح و تفسیر دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان این الگوی ذهنی عبارت‌اند از:

«آنان معتقدند وجود تعهد و مسئولیت در قبال کار و داشتن وجدان کاری در کارکنان و شناخت نیازهای شخصیتی و توانایی‌های ذهنی کارکنان و رفع مشکلات آنان از سوی مدیران سبب بهره‌وری منابع انسانی شده است. همچنین بر این باورند که شرح وظایف کارکنان، واضح و بدون ابهام به آنان ابلاغ می‌شود (۲۷+): این گروه کاملاً مخالف این دیدگاه هستند که مدیران از روش‌های جدید مدیریتی آگاه‌اند و دانش غنی در این زمینه دارند و نسبت به این که کارکنان به سازمان خود وفادار نیستند و کار خود را به درستی و متعهدانه انجام نمی‌دهند، نظر منفی دارند» (جدول ۶).

#### عامل ۵: تفسیر الگوی ذهنی پنجم

مقدار ویژه این الگوی ذهنی برابر با ۲/۳۴ است. این الگو نماینده ۵/۷۱، دیدگاه‌های مشترک پژوهش است. دو مشارکت‌کننده به صورت معنادار با این الگوی ذهنی همبستگی دارند. به طور کلی تشریح و تفسیر دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان این الگوی ذهنی عبارت‌اند از:

«مشارکت‌کنندگان قاطعیت و پشتکار کارکنان را عامل افزایش بهره‌وری منابع انسانی می‌دانند و آموزش‌های کارکنان را مثبت و سازنده ارزیابی نمی‌کنند و معتقدند این آموزش‌ها با روش‌های جدید و متناسب با نیازهای کارکنان نیست و تأثیری در توسعه مهارت آنان ندارد. این گروه، کاملاً موافق این نظرند که عدم ثبات شغلی مدیران، مانع ارتقای عملکرد کارکنان شده است و تأکید دارند علی‌رغم این که کارکنان از نتایج ارزیابی و نقاط قوت و ضعف عملکرد خود، به موقع و به طور منظم و مستمر آگاه نمی‌شوند اما برخوردار از تجربه ارزشمند و مرتبط در زمینه‌های کاری خود هستند. این گروه معتقدند برنامه‌های افزایش بهره‌وری سازمان و منابع انسانی آن، از حمایت کامل، فعالانه و مشارکت مدیران همه سطوح، برخوردار نشده است و کارکنان نیز در تصمیم‌گیری و حل مشکلات و اداره امور، سهمیم نبوده و در این خصوص توانمند نشده‌اند» (جدول ۶).



#### عامل ۶: تفسیر الگوی ذهنی ششم

مقدار ویژه الگوی ذهنی ششم برابر با ۲/۳۲۴ است. این الگو نماینده ۵/۶۷ از دیدگاه های مشترک پژوهش است که چهار مشارکت کننده به صورت معنادار با این الگوی ذهنی همبستگی دارند. به طور کلی تشریح و تفسیر دیدگاه های مشارکت کنندگان این الگوی ذهنی عبارت اند از:

«دیدگاه کاملاً موافق این الگوی ذهنی بر این نظر است که امنیت شغلی کارکنان مانند رهایی از نگرانی های روحی، درآمد مناسب و آینده شغلی و شرایط کاری مساعد، فراهم نیست، هر چند اختیارات مدیران منابع انسانی محدود است و آزادی عمل برای تصمیم گیری اثربخش وجود ندارد. اما آن چه سبب افزایش بهره وری منابع انسانی شده است قاطعیت و پشتکار کارکنان و رفع موانع تغییر پذیری فرایندها است. در عین حال، از آن جا که تجهیزات، تسهیلات و امکانات رفاهی برای انجام امور محوله به منابع انسانی، تامین نمی شود و کفایت نمی کند. کارکنان کار خود را به خوبی نیاموخته و کارشناس بصیر در کار خود نیستند». همچنین، مدیران برای برنامه ریزی منابع انسانی و شیوه های جذب و استخدام، سرمایه گذاری مناسبی انجام ندادند و نه تنها برنامه های مناسبی برای تعیین مسیر شغلی کارکنان و توسعه حرفه ای آنان وجود دارد بلکه برنامه های افزایش بهره وری سازمان و منابع انسانی آن، از حمایت کامل، فعالانه و مشارکت مدیران همه سطوح، برخوردار نیست و نظام انتصابات نیز، بر اساس شایستگی و تخصص نبوده و منجر به بهره وری منابع انسانی نشده است (جدول ۶)

#### عامل ۷: تفسیر الگوی ذهنی هفتم

مقدار ویژه الگوی ذهنی هفتم برابر با ۲/۲۳۵ است. این الگو نماینده ۵/۴۵۰ از دیدگاه های مشترک پژوهش است و دو مشارکت کننده، به صورت معنادار با این الگوی ذهنی همبستگی دارند. تفسیر دیدگاه های این الگوی ذهنی عبارت است از:

«مشارکت کنندگان در این الگوی ذهنی اختیارات مدیران منابع انسانی را محدود شمرده و معتقدند آزادی عمل برای تصمیم گیری اثربخش وجود ندارد و به کارگیری قابلیت ها و توانمندی های منابع انسانی متناسب و سازنده نیست. اعتقاد این گروه بر این است که مدیران از نیازهای شخصیتی و توانایی های ذهنی کارکنان و مشکلات آنان، شناختی ندارند و از منصفانه بودن تصمیم مدیران و سرپرستان و انطباق آنها با با قوانین و مقررات، اطمینان وجود ندارد. بنابراین، کارکنان شاداب، امیدوار، خودباور و خوشبین نیستند و احساس موثر بودن، و خودانگیزگی وجود ندارد و چنین کارکنانی حضور فیزیکی در محل کار را رفع تکلیف دانسته و تلاش ثمربخشی انجام نمی دهند. از نظر آنان نظام انتصابات، بر اساس شایستگی و تخصص نبوده و منجر به بهره وری منابع انسانی نشده است. بر این اساس، بر این عقیده اند که نه تنها حقوق و مزایا متناسب با عملکرد نیست و نظام پرداخت و پاداش جبرانی کارکنان، بر اساس موقعیت و درجه کاربری شغلی طراحی نشده است، بلکه امنیت شغلی کارکنان مانند رهایی از نگرانی های روحی، درآمد مناسب و آینده شغلی و شرایط کاری مساعد، فراهم نشده است» (جدول ۶).

**عامل ۸: تفسیر الگوی ذهنی هشتم**

مقدار ویژه این الگوی ذهنی برابر با ۲/۲۳ است. این الگو نماینده ۵/۴۴ از دیدگاه‌های مشترک پژوهش است. سه مشارکت‌کننده به صورت معنادار با این الگوی ذهنی همبستگی دارند. تفسیر دیدگاه‌های این الگوی ذهنی عبارت است از:

«مشارکت‌کنندگان با این دیدگاه که مدیران برای برنامه‌ریزی منابع انسانی و شیوه‌های جذب و استخدام، سرمایه‌گذاری مناسبی انجام داده‌اند کاملاً موافق‌اند. آنان از وجود قاطعیت و پشتکار کارکنان و نیز از وجود تعهد و مسئولیت در قبال کار و داشتن وجدان کاری احساس رضایت دارند و آن را سبب ارتقای بهره‌وری کارکنان می‌دانند. همچنین معتقدند کارکنان، برخوردار از تجربه ارزشمند و مرتبط در زمینه‌های کاری خود هستند و تاکید می‌کنند که این ویژگی‌های مدیران سبب افزایش درک و انعطاف‌پذیری آنان، از طریق تجربه کاری، تعامل با دیگران و محیط حرفه‌ای شده و بهره‌وری منابع انسانی را در پی داشته است و نشان می‌دهد که مدیران از نیازهای شخصیتی و توانایی‌های ذهنی کارکنان و مشکلات آنان، شناخت دارند به طوری که شرح وظایف کارکنان، واضح و بدون ابهام به آنان ابلاغ می‌شود و معتقدند محیط کار سخت، بی روح و خسته‌کننده نبوده و با قابلیت‌های کارکنان متناسب است.

آنچه باعث شده است نظر منفی نشان دهند، این ایده است که ادعا دارد نظام انتصابات، بر اساس شایستگی و تخصص است و منجر به بهره‌وری منابع انسانی شده است. همچنین کاملاً مخالف این ایده‌اند که کارکنان به سازمان خود وفادار نیستند و کار خود را به درستی و متعهدانه انجام نمی‌دهند. بنابراین، بر این باورند که اگرچه نظام انتصابات بر اساس شایستگی و تخصص نیست، اما کارکنان به سازمان خود وفادارند و کار خود را به درستی و متعهدانه انجام می‌دهند.

دیدگاه‌های این الگوی ذهنی، سیستم‌های کاری را غیر منعطف می‌داند و معتقد است برنامه‌های افزایش بهره‌وری سازمان و منابع انسانی آن، از حمایت کامل، فعالانه و مشارکت مدیران همه سطوح، برخوردار نیست و کارکنان از نتایج ارزیابی و نقاط قوت و ضعف عملکرد خود، به موقع و به طور منظم و مستمر آگاه نمی‌شوند (جدول ۶).

**عامل ۹: تفسیر الگوی ذهنی نهم**

مقدار ویژه این الگوی ذهنی، برابر با ۲/۰۶ است. این الگو، نماینده ۵/۰۳ از دیدگاه‌های مشترک پژوهش است و به صورت معنادار با این الگوی ذهنی همبستگی دارد. در روش‌شناسی کیو برای شناخت و درک الگوهای ذهنی و عقاید مشارکت‌کنندگان، حتی وجود یک مشارکت‌کننده (مانند مشارکت‌کننده شماره یک در الگوی ذهنی نهم یا مشارکت‌کننده شماره سی و سه در الگوی ذهنی دهم) که دارای نظرات و عقاید متمایزی هستند، نیز اهمیت داشته و یک الگوی ذهنی متمایز را به وجود می‌آوردند. این الگوی ذهنی مانند الگوی ذهنی دهم به دلیل بزرگی بار عاملی برای نمودار تکمیلی آن (بالتر از ۷۰٪) تفسیرپذیرتر و دارای توان توصیفی بالایی هستند. مانند مشارکت‌کننده نهم که بار عاملی نمودار تکمیلی وی، در مقایسه با سایر مشارکت‌کننده-

ها، از بالاترین مقدار (۹۰٪)، در ماتریس عاملی برخوردار است. تفسیر دیدگاه های این الگوی ذهنی عبارت است از:

«مشارکت کننده این الگوی ذهنی کاملاً معتقد است که حقوق و مزایا متناسب با عملکرد است و نظام پرداخت و پاداش جبرانی کارکنان، بر اساس موقعیت و درجه کاربری شغلی است اما تاکید می نماید که بین استعداد و توانایی کارکنان و نوع شغل آنان، تناسب وجود ندارد. این گروه اعتقاد دارند که مدیران تعامل متناسب و سازنده ای برای به کارگیری قابلیت ها و توانمندی های منابع انسانی ندارند و بر این باورند که شرح وظایف کارکنان، واضح و بدون ابهام به آنان ابلاغ نمی شود و کارکنان، برخوردار از تجربه ارزشمند و مرتبط در زمینه های کاری خود نیستند و از نتایج ارزیابی و نقاط قوت و ضعف عملکرد خود، به موقع و به طور منظم و مستمر آگاه نمی شوند» (جدول ۶).

#### عامل ۱۰: تفسیر الگوی ذهنی دهم

مقدار ویژه الگوی ذهنی دهم، برابر با ۱/۸۸ است. این الگو، نماینده ۴/۵۸ از دیدگاه های مشترک پژوهش است که به صورت معنادار با این الگوی ذهنی همبستگی دارد. تفسیر دیدگاه های این الگوی ذهنی عبارت است از:

«مشارکت کنندگان این الگوی ذهنی معتقدند کارکنان شاداب، امیدوار، خودباور و خوشبین نیستند و احساس موثر بودن و خودانگیزگی وجود ندارد و کاهش انسجام بین کارکنان، کاهش بهره وری منابع انسانی را ظاهر ساخته است. این افراد زمینه مناسب برای توسعه کار گروهی همه جانبه و مستمر رادر محیط کار، کافی و راضی کننده نمی دانند و اعتقاد به افزایش تناسب شغل با شاغل دارند و تاکید بسیاری بر ارتقای کارکنان بر اساس برنامه ریزی، ضوابط و حذف رابطه مداری دارند. آنان نسبت به اینکه فرهنگ کار بهره ور، نهادینه شده است، نظر مخالف و منفی دارند و بیشتر تاکیدشان بر این است که برای تلاش و کوشش ثمربخش کارکنان، ارزش و ارج کافی گذاشته نمی شود و بر این باورند که از طریق سیستم های هوشمند، موانع تغییر پذیری فرآیندها رفع نشده و منجر به بهره وری منابع انسانی نمی شود» (جدول ۶).

#### عامل ۱۱: تفسیر الگوی ذهنی یازدهم

مقدار ویژه این الگو، برابر با ۱/۷۰ است که نماینده ۴/۱۴ از دیدگاه های مشترک پژوهش می باشد و دو مشارکت کننده به صورت معنادار با آن همبستگی دارند. تفسیر دیدگاه های این الگوی ذهنی عبارت است از: «مشارکت کنندگان این الگوی ذهنی، بر این اعتقادند که مدیران نمی توانند قوانین مرتبط با بهره وری منابع انسانی را به خوبی اجرا نمایند. اما توانسته اند از طریق تجربه کاری، تعامل با دیگران و محیط حرفه ای، درک و انعطاف پذیری خود را افزایش دهند و سبب بهره وری منابع انسانی شوند. از سوی دیگر، بر این باورند که کارکنان حضور فیزیکی در محل کار را رفع تکلیف دانسته و تلاش ثمربخشی انجام نمی دهند و به این ترتیب بین استعداد و توانایی کارکنان و نوع شغل آنان، تناسب وجود ندارد. همچنین کاملاً با این دیدگاه مخالفند که اختیارات مدیران منابع انسانی محدود است و آزادی عمل برای تصمیم گیری اثربخش وجود ندارد و تاکید می کنند که مدیران از روش های جدید مدیریتی آگاهی ندارند و فقدان دانش غنی در این زمینه، سبب کاهش

بهره‌وری منابع انسانی شده است. این گروه بر این اعتقادند که کارکنان از نتایج ارزیابی و نقاط قوت و ضعف عملکرد خود، به‌موقع و به‌طور منظم و مستمر آگاه نمی‌شوند و مدیران نیز برای برنامه‌ریزی منابع انسانی و شیوه‌های جذب و استخدام، سرمایه‌گذاری مناسبی انجام نداده‌اند مانند این که حقوق و مزایا متناسب با عملکرد نیست و نظام پرداخت و پاداش جبرانی کارکنان، بر اساس موقعیت و درجه کاربری شغلی نیست. یا موانع تغییرپذیری فرآیندها رفع نشده و سیستم‌های هوشمند در این خصوص، به‌کار گرفته نشده‌اند» (جدول ۶).

جدول ۶. مقایسه الگوی ذهنی چهارم تا یازدهم با بالاترین<sup>۱</sup> سطح توافق و از طریق میزان امتیازهای عاملی

شماره و محتوای عبارت/کار ت کیو #	الگوی ذهنی چهارم	الگوی ذهنی پنجم	الگوی ذهنی ششم	Z الگوی ذهنی هفتم	الگوی ذهنی هشتم	الگوی ذهنی نهم	الگوی ذهنی دهم	الگوی ذهنی یازدهم
۳۹. وجود تعهد و مسئولیت در قبال...	-۰/۱۲۴۸	۱/۳۴۶۵۸	۰/۶۴۹۹۸	-۰/۴۵۰۸۸	-۰/۹۱۲۴۳	۰/۵۴۸۴۵	-۰/۰۱۱۳	۱/۲۵۶۰۱
۳۶. مدیران از نیازهای شخصی و ...	۱/۱۴۴۲۷	۱/۱۲۳۲۷	۰/۱۳۶۰۷	۲/۲۴۵۷۲	۱/۲۶۸۹۶	۰/۳۵۸۷۳	-۰/۹۴۸۴۶	۱/۴۰۸۴۳
۴. مدیران از روش‌های مدیریتی ...	۱/۰۷۱۹۸	۱/۳۶۱۱	-	۱/۳۳۳۶۹	۰/۶۱۸۰۱	۰/۷۱۳۶۵	-۰/۶۳۹۱۹	۱/۸۰۲۹۳
۶. آموزش‌ها با روش‌های جدید و ...	۱/۲۶۵۴۳	۱/۹۱۰۶۹	۰/۶۶۷۱	-۰/۹۶۰۹۶	-۰/۴۳۵۱۴	۰/۶۹۴۹۱	۱/۵۹۱۱	-۰/۰۹۴۶۵
۲۹. امنیت شغلی کارکنان مانند رهایی...	۰/۷۱۲۸۵	۱/۵۹۲۸۶	۱/۳۸۰۴۳	-۰/۴۰۲۴	۱/۱۳۷۳۴	۰/۸۴۵۰۲	-۰/۲۵۷۲۸	-۰/۰۳۷۸۳

<sup>۱</sup> در طیف نمودار کیو، درجه کاملاً موافقم می‌باشد.

شناخت الگوهای ذهنی خبرگان دستگاه های اجرایی کشور ۱۶۱

۱/۴۵۷۲۶ -	-/۰۶۷۸۱	۱/۷۹۰۵۱ -	-/۰۲۳۷۹۹	-/۰۲۳۳۵۱ -	۱/۳۹۳۴۷	-/۰۸۵۹۴۵	۲/۱۸۲۸۳	۲۳ اختیارات مدیران منابع انسانی...
۱/۵۲۱۴۳	۱/۳۶۹۵۶ -	۱/۱۰۸۹۷ -	۱/۱۲۴۴۵	-/۰۶۱۴۱۹	۱/۵۱۶۷۱	-/۰۲۶۵۲۶ -	۰/۵۱۲۶۹ -	۱۷ از طریق سیستم های هوشمند...
۱/۳۳۲۴۹ -	-/۰۲۰۲۹۳ -	-/۰۳۷۵۲۳	۱/۱۷۷۳۵	-/۰۴۶۳۱۹ -	۱/۲۷۵۷۴	-/۰۷۴۲۹۲ -	۰/۶۵۰۴۱ -	۲۰ کارکنان کار خود را به درستی و...
-/۰۳۱۷۸۷	-/۰۵۰۵۹۸	۱/۶۵۲۶۳	۱/۲۵۲۲۱	-/۰۵۶۷۶ -	۰/۵۳۹۰۵ -	-/۰۲۴۲۲۸ -	۱/۳۳۷۸۹ -	۳۰ بین استعداد و توانایی کارکنان...
-/۰۴۹۵۵۹	-/۰۴۴۴۱	۱/۳۶۰۲۴ -	-/۰۹۹۸۵۵	--/۰۹۷۹	۱/۶۵۷۴۷ -	-/۰۷۳۱۱۹	۰/۹۵۲۳۴ -	۱۹ مدیران برای برنامه ریزی منابع...
۱/۱۴۷۶۸ -	-/۰۴۷۳۶۳ -	-/۰۲۹۱۰۶ -	-/۰۲۳۲۴۴	-/۰۳۰۳۹	۲/۳۰۷۰۱ -	-/۰۴۷۸۵۹	۱/۶۰۳۰۵	۱۲ از منصفانه بودن تصمیم مدیران...
۱/۴۶۹۰۷ -	۱/۶۵۱۶۳	-/۰۲۷۴۵۲	-/۰۷۶۷۲ -	-/۰۹۴۱۱۷	-/۰۷۴۹۳۳ -	-/۰۴۹۳۲	۰/۳۹۶۹۳ -	۲۶ کارکنان شاداب، امیدوار، خودباور...

۰/۸۵۱۲۱ -	۱/۳۴۸۱۹	۰/۱۷۶۲۹	-۰/۲۱۷۵	-۰/۴۴۹۴۱ -	۰/۷۸۴۲۸	-۰/۷۰۰۴۹ -	۱/۳۵۲۴۲	۳. کاهش انسجام بین کارکنان،...
۰/۰۱۷۶۱	-۱/۰۵۲۲	۰/۶۵۲۰۳ -	-۰/۸۵۰۲۸	-۰/۵۲۸۵۷	۱/۱۳۹۳۸	-۰/۴۶۹۵۸ -	۱/۸۱۲۹۳	۷. مدیران تعامل متناسب و سازنده ...
۰/۷۳۷۲۸ -	۰/۱۷۲۵۶	۱/۶۷۳۲۷ -	۲/۱۹۰۶۳	-۰/۷۸۹۱۸ -	۰/۶۸۷۸۶ -	-۰/۲۹۰۸۲	۰/۳۳۱۲۴ -	۸. حقوق و مزایا متناسب با عملکرد...
۰/۷۶۶۲۱	۱/۴۵۹۷۲	۱/۹۰۵۲۵	۱/۴۰۷۴۴	۱/۴۰۷۴۴	۰/۵۰۱۱۲	-۰/۵۳۹۴۳ -	۰/۴۹۳۱۵	۱۴. افراد در محل کار، حضور فیزیکی..
۰/۱۶۷۹۴ -	۲/۰۸۳۵۱ -	-۰/۹۰۰۳	-۰/۷۰۳۲۶ -	۱/۸۴۸۸	۱/۴۹۲۳۵ -	۱/۲۱۲۹	۰/۱۰۱۸۲	۱۶. ارتقای کارکنان بدون برنامه ...

\* از آن جاکه محتوای عبارات ستون اول جدول در تفسیر عامل های ۱ تا ۱۱ تکرار شده است، در این جا به طور خلاصه به آنها اشاره شده است.

پیشنهادها و توصیه‌ها در بخش کاربردی و پژوهشی از الف) پیشنهادها و توصیه‌ها از کارت‌های تهیه شده مشارکت‌کنندگان و نقل قول مصاحبه‌ای آنان؛ و ب) از عبارات فضای گفتمان یا دیدگاه‌های اول تا یازدهم، اقتباس شده است که شامل بالاترین و پایین‌ترین سطح توافق و عدم توافق آنان درباره آن دیدگاه است که عبارت‌اند از:

یافته‌ها نشان می‌دهد پشتکار و انگیزه در کارکنان دستگاه‌های اجرایی، به‌علت اقدامات مدیران مانند تاثیر انتصابات سیاسی، وجود رابطه‌مداری و ملاحظات سیاسی و بی‌توجهی به اجرای خوب قوانین بهره‌وری و برخی بخش‌نامه‌ها و مصوبات ... کاهش یافته است (بالاترین و پایین‌ترین سطح توافق و عدم توافق گزاره-های شماره ۲۲، ۱۶، ۴۲ و ۲۱، با نمره استاندارد ۱/۸۴۴۴۰-، ۲/۱۷۹۷۳، ۰/۸۰۴۲۱، ۰/۱۲۴۹۸۲-). بر این اساس، پیشنهاد می‌شود از تاثیر اهداف شخصی و منافع مادی به‌خصوص در مسئولیت‌های دولتی، ممانعت شود و از اختیارات مدیران عالی و مدیران سرمایه انسانی و آزادی عمل آنان برای تصمیم‌گیری اثربخش، استفاده بهینه شود. بنابراین، از اقدامات ضروری، «توجه به ارتقای مدیران و کارکنان بر اساس برنامه‌ریزی دقیق‌تر»، «تعریف ضوابط خاص برای ارتقا و اجرای درست آنها» و «حذف رابطه‌مداری در مسئولیت‌های

دولتی از طریق ارج نهادن به قواعد و مقررات، و فراهم نمودن زمینه مشارکت کارکنان با عملکرد بالاتر» و... است. همچنین، یافته‌ها نشان می‌دهد تاثیر انتصابات سیاسی سبب بی‌ثباتی مدیران در پست‌های مدیریتی نیز شده است (بالاترین سطح توافق گزاره شماره ۲۴، با نمره استاندارد ۱/۷۶۹۱۲ و گزاره‌های کارت‌های پیشنهادی مشارکت‌کنندگان در الگوهای ذهنی). بنابراین، توصیه می‌شود مراجع ذی‌صلاح، به‌گونه‌ای عمل نمایند که از سوابق مفید و مرتبط با عملکرد گذشته مدیران برای احراز صلاحیت‌های آنان، بهره‌گیری بهتری شود و انتصابات علمی و اخلاقی، بدون ملاحظات سیاسی عینیت یابد و انتخاب مدیران بیشتر درون سازمانی و بر اساس نظرات هم‌تایان و کارکنان شایسته انجام شود. یافته‌های پژوهش نشان داده است که برخی بخش‌نامه‌ها و مصوبات مراجع ذی‌صلاح، ناکارآمد هستند یا برای نظارت و کنترل اجرای درست آنها، مورد بی‌توجهی و غفلت قرار می‌گیرند، (بالاترین سطح توافق با گزاره‌های شماره ۴۲، ۴۱ با نمره استاندارد ۰/۸۰۴۲۱ و ۱/۵۱۷۸۷). بر این اساس، با توجه به نتایج تحلیل‌ها دو راه‌کار، توصیه می‌شود الف) علت ناکارآمدی و اجرایی نشدن و عملیاتی نشدن برخی بخش‌نامه‌ها و مصوبات مراجع ذی‌صلاح، نبود دقت نظر آنان در پیگیری‌های قاطعانه و بدون ملاحظات سیاسی است. ب) همچنین، از علل ناکارآمدی و اجرایی نشدن و عملیاتی نشدن برخی بخش‌نامه‌ها و مصوبات مراجع ذی‌صلاح، نبود پویایی و به‌روز نشدن قوانین و مقررات و تغییر نیافتن یا اصلاح نشدن آنها در با توجه به شرایط زمان و مکان و نیز با توجه به ویژگی‌ها یا تفاوت‌های موجود بین کارکنان سازمان‌های مختلف (گزاره شماره ۱۹ با نمره استاندارد ۱/۵۰۶۰۸ -)، است.

ویژگی خاص روش‌شناسی کیو، این است که همه دیدگاه‌ها، مفاهیم و گزارش‌های مربوط به وقایع و... غیره توصیف و تشریح همان نقطه نظرانی است که توسط مشارکت‌کننده، به‌صورت ذهنی بیان می‌شود و جنبه الزامی یا احساسی ندارد [۳۰ و ۲۹]. در نتیجه، پیشنهاد می‌شود از این روش برای آزمون دیدگاه و فرضیات مطرح شده از سوی صاحب‌نظران بهره‌وری و فرضیه‌های مبتنی بر یافته‌های پژوهش، استفاده شود و نیز موضوعات و دیدگاه‌های بحث‌برانگیز جامعه ابتدا در سطح خردتر آزمون شود تا پس از آشکار شدن مشابهت‌ها و اختلاف دیدگاه‌ها از طریق روش کیو، راه‌کارهای لازم برای رفع موانع یا شیوه‌های اجرایی نمودن آنها مورد بحث قرار گیرد تا در صورت غنی‌تر شدن دیدگاه مورد نظر، بتوان از آنها در قالب سیاست‌های پیشنهادی بهره‌وری منابع انسانی بهره برد و زمینه به‌کارگیری آنها را در سطح وسیع هموار نمود. یافته‌های پژوهش تایید می‌نماید که بیشتر مدیران نمی‌توانند قوانین مرتبط با بهره‌وری منابع انسانی را به‌خوبی اجرا نمایند. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود راه‌کارهایی که چند دستگاه‌های اجرایی موفق کشور در ارتقای بهره‌وری منابع انسانی، اتخاذ نموده‌اند، تحلیل شده و چگونگی رفع موانع و چالش‌ها از نظر آنان و نیز کارکنان مورد توجه قرار گیرد. همچنین، از طریق روش‌های مختلف (کیفی، تحلیل مسیر و... روش‌های روانشناسی اجتماعی و فراتحلیل)، موانع اجرای قوانین و نیز موانع ایجاد روابط کاری اثربخش بین کارکنان و مدیران شناسایی شده و راه‌کارهای مناسب برای نحوه اجرای خوب قوانین مرتبط با بهره‌وری و ارایه سیاست‌های کارآمد مدیران در این خصوص مورد توجه صاحب‌نظران و محققان دانشگاهی و سازمانی قرار گیرد.

References:

منابع :

۱. اعتمادی، حسین؛ مهرایی کوشکی، علی. و گنجی، حمیدرضا (۱۳۸۸). «بهره‌وری منابع انسانی و رابطه آن با ارزش بازار شرکت»، نشریه علمی پژوهشی مدیریت بازرگانی، دوره اول، شماره ۳.
۲. الوانی، سید مهدی (۱۳۷۸). «بهره‌وری از دیدگاه نظریه فعالیت»، از کتاب بهره‌وری در مدیریت تهران، مجموعه هفتم، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، صفحه ۷۹.
۳. جانلی‌نژاد، محمد (۱۳۸۹). «تحلیلی از ضرورت توسعه منابع انسانی در وزارت نفت». اولین کنگره سراسری نفت و توسعه پایدار.
۴. سیدعامری، میر حسن؛ کریمی، حسین و کاشفی، میر محمد (۱۳۸۸). «رابطه جو سازمانی با میزان رضایت شغلی کارکنان ادارات تربیت بدنی در استان های کردستان و کرمانشاه»، مطالعات مدیریت ورزشی، سال ۶، شماره ۲.
۵. فتح اله، مهدی (۱۳۹۲). «تحلیل نقش دولت در ارتقای بهره وری (با تاکید بر وزارت صنعت و معدن و تجارت)»، موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی، مجموعه مقالات هفتمین همایش ملی بهره‌وری.
۶. گزارش اقتصادی (۱۳۹۰). «نظارت بر عملکرد سه ساله اول برنامه چهارم توسعه»، حوزه‌های فرابخشی، جلد اول، تهران، انتشارات معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی رئیس جمهور.
۷. گزارش انجمن ملی بهره وری ایران (۱۳۹۲).
۸. نوبخت، محمد باقر و حمید بختیاری (۱۳۸۷). «روش‌های ارتقای بهره وری در چشم‌انداز بیست ساله»، نشر معاونت پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی، صفحه ۱۶.
۹. نیلی، مسعود؛ درگاهی، حسن، درگاهی؛ فاطمی، سید فرشاد (۱۳۹۱). «بهره‌وری صنعت ایران»، بررسی توان رقابت پذیری بنگاه های صنعتی، تهران، انتشارات دنیای اقتصاد.
۱۰. Becker B., Gerhart B. (۱۹۹۶). The impact of HRM on organizational performance, *Academy of Management Journal*, ۳۹ (۴).
۱۱. Belay, et al., (۲۰۱۴). Adoption of quality management practices: An investigation of its relationship with labor productivity for labor-intensive manufacturing companies, *Benchmarking: An International Journal* V. ۲۱, ۱.
۱۲. Bennet , H. (۲۰۱۴). Simple Ways to Improve Employee Utilization and Productivity, *Keyedin Projects*.
۱۳. Block , J.(۱۹۶۱). "The Q-Sort Method in Personality Assessment and Psychiatric Research", Springfield,IL., Charles C Thomas.
۱۴. Brown,S. During, D. & Selden,S. (۲۰۰۷). "Q Methodology", Chapter ۲۷, in C.miller & K.Yengleds), *Hand book of Research News in Public Policy* ,Kaifcag Yang,Gerald J Miller, p:۷۲۲-۷۵۵, ۲۰۰۷. Available at: [www.handbook .uts. edu.au/ subjects/details/۵۷۰۲۸.html](http://www.handbook .uts. edu.au/ subjects/details/۵۷۰۲۸.html).
۱۵. Chowdhury, S. (۲۰۱۴). Core employee based human capital and revenue productivity in small firms: An empirical investigation, *Journal of Business Research*, Contents lists available at Science Direct.
۱۶. Crow, M. (۲۰۱۱). Discourse analysis: towards an understanding of its place in nursing, *Journal of Advanced Nursing*, ۵۱(۱): ۵۵-۶۳.
۱۷. Holsinger, J.(۲۰۰۵). Policy for annual assessment of faculty members, [dissertation]. lawrence: university of kansas.
۱۸. Honary, H.; Rezaeian, A.; Kouzecheian, H., & Ehsani, M. (۲۰۰۶). Relation between motivation and productivity of human resources in body training organizations, *Journal of Spring Movement*, ۲۷.
۱۹. Hutson, G., Montgomery, D., Caneday, L. (۲۰۱۰). Perceptions of outdoor recreation professionals toward place meanings in natural environments: A Q-method inquiry. *Journal of Leisure Research*, ۴۲:۳, ۴۱۷-۴۴۲.
۲۰. Jones, D. C.; Kalmi, P.; Kauhanen, A. (۲۰۰۶). Human resource management policies and productivity: new evidence from an econometric case study, *Oxford Review of Economic Policy*, ۲۲ (۴), p. ۵۲۶.
۲۱. McKeown, B. & Thopmas, D. (۱۹۸۸). *Q Methodology*, Newbury Park, CA: Sage Publications.



۲۲. Pugh, G. & Tyrral, D. (۲۰۰۱). Consensus, in the German a Ibour Market, International Journal of Manpower, ۲۲ (۶): ۵۲۶-۵۴۳.
۲۳. Raje, F. (۲۰۰۷). Using Q methodology to develop more perceptive insights on transport and social inclusion. Transport Policy, ۱۴ (۶): ۴۶۷-۴۷۷.
۲۴. Seonghee, C., & Harton (۲۰۰۶). Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firm's performance, International Hospitality Management, elsevier ltd.
۲۵. Spence., & Heather, K. (۲۰۰۲). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses work satisfaction and organizational commitment, Advances in Health Management, p۵۶-۵۹.
۲۶. Thunert, M. W. (۲۰۰۶). The Development and Significance of Think Tanks in Germany. German Policy Studies, Vol. ۳, Issue ۲, pp. ۱۸۵-۲۲۱.
۲۷. Tuler, S, Chess, C, Santos, S. & Danielson, S. (۲۰۰۵a). Q Methodology, by EPA Cooperative Agreement ۸۳۱۲۱۹-۰۱-۳.
۲۸. Tuler, S., et al. (۲۰۰۵b). Selecting The Right Tool for Evaluations: Guidance for Community Involvement Practitioners, EPA's Public Involvement Policy is Available at: [www.epa.gov/public\\_involvement/pdf/Policy\\_۲۰۰۳.pdf](http://www.epa.gov/public_involvement/pdf/Policy_۲۰۰۳.pdf).
۲۹. Tyrus, L.S. (۲۰۰۴). Discourse of Environmental Justice: A Q Study, A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty, of George Mason University in Partial Fulfillment of The Requirments for the Degree of Doctor of Philosophy Environmental Science and Public Policy, p۷۵۶.
۳۰. Watts, S. and P. Stenner (۲۰۱۲). Doing Q Methodology: Theory, Method and Interpretation; Qualitative Research in Psychology, ۲, ۶۷-۹۱.
۳۱. West. J. (۲۰۱۴). ۵ Key Factors That Affect Your Employees' Productivity, National Business Research Institute, <http://blog.doostang.com>.



