

کاربرد روش کیو در شناخت الگوهای ذهنی: ارزش گذاری عوامل بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه اعضای هیات علمی

سمانه لاجوردی^۱

دکتر فریبرز رحیم نیا^۲

دکتر سعید مرتضوی^۳

دکتر اسدالله کردنائیج^۴

چکیده

در سال‌های اخیر فضای کسب و کار و تلاش برای بهبود بهره‌وری آن، مورد توجه سیاستگذاران و تصمیم‌گیرندگان کشور واقع شده است. توجه ناکافی به سرمایه انسانی و بکارگیری نامناسب نیروی کار متخصص چالش‌های عمده‌ای را در حوزه بهره‌وری منابع انسانی سازمان‌های دولتی به وجود آورده است. در اسناد راهبردی و بالادستی کشور و نیز در سند جامع علمی، ارتقای بهره‌وری منابع انسانی مورد تاکید قرار گرفته و بر نقش حیاتی اعضای هیات علمی در حل مسائل و رفع نیازهای دستگاه‌های اجرایی توجه شده است. لذا در پژوهش حاضر، عقاید و دیدگاه‌های اعضای هیات علمی دانشگاه‌های تهران درباره عوامل اثرگذار در بهره‌وری منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی تبیین و تفسیر شده، و با استفاده از روش کیو تعداد ۷ الگوی ذهنی شناسایی، و با توجه به نحوه ارزش گذاری‌ها کارت‌های کیو، دسته بندی شده‌اند و در قالب عامل‌های اثرگذار و غالب در بهره‌وری منابع انسانی مورد تفسیر و تحلیل قرار گرفته‌اند. همچنین در انتها، نقش‌های جدید از طریق اعضای هیات علمی دانشگاه‌های تهران برای ارتقای بهره‌وری منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی: الگوهای ذهنی، عقاید و دیدگاه‌ها، اعضای هیات علمی، منابع انسانی، روش کیو

* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد

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

*** استاد دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه فردوسی مشهد

**** دانشیار دانشکده اقتصاد و مدیریت دانشگاه تربیت مدرس

مقدمه

در شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی حاضر و نیز در شرایط اتمام دوره دوم از اجرای برنامه پنجم و آغاز برنامه ششم توسعه، موضوع بهره‌وری برای دولت‌مردان و جامعه نقش حیاتی دارد. در مطالعه حاضر بهره‌وری از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های کشور به عنوان گروه هدف، مورد نظر است که با توجه به رویکرد مدیریت، به عنوان گسترده‌ترین دیدگاه درباره بهره‌وری، و دربرگیرنده همه جنبه‌های سازمانی، مورد توجه قرار می‌گیرد. این رویکرد شامل کارایی و اثربخشی، کیفیت محصولات، رضایت ذینفع‌ها و موفقیت و بقای یک سازمان است و بیانگر قلمرو گسترده‌ای از ذهنیت‌ها، نگرش‌ها، باورها، عقاید و مسئولیت‌هایی است که در وظایف گوناگون نظیر برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، کنترل،... وجود دارد. پژوهش حاضر مساله بهره‌وری منابع انسانی را از دیدگاه خبرگان و اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها مورد بررسی قرار داده است و از روش شناسی کیو برای شناخت و تحلیل دیدگاه‌های آنان درباره عوامل اثرگذار در بهره‌وری منابع انسانی استفاده نموده است تا ضمن ارائه الگوی ذهنی غالب، از دیدگاه‌ها و ادراکات اعضای هیات علمی، تبیین بهتری حاصل شود. همچنین پنج مرحله اجرای روش، بر اساس یافته‌های آنها توضیح داده شده است که شامل مرحله ایجاد فضای گفتمان و مجموعه کیو^۱، مرحله انتخاب مشارکت‌کنندگان، مرحله رتبه‌بندی و تکمیل ارزش‌گذاری نمودارهای کیو و استخراج مصاحبه‌ها، مرحله تحلیل داده‌های اطلاعاتی و در انتها مرحله تفسیر عامل‌ها یا الگوهای ذهنی، می‌باشد. بنابراین هدف اولیه پژوهش کاوش این ایده است که عوامل اثرگذار در بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه اعضای هیات علمی چگونه شناسایی شود؟ و الگوهای ذهنی آنان بر چه محورهایی متمرکز است؟

در سند نقشه جامع علمی کشور به ارتقای بهره‌وری و هدایت منابع و بودجه‌های آموزشی و پژوهشی به سوی نیازها و مأموریت‌های ملی توجه شده است. همچنین ارتقای بهره‌وری و تقویت بنیه مالی و ارتقای کارآمدی با رویکرد تمرکز بر حل مسائل و رفع نیازهای دستگاه‌های اجرایی و انجام فعالیت‌های پژوهشی قابل اجرا در سایر مراکز پژوهشی و دانشگاهی و نیز الزام دستگاه‌های اجرایی به تهیه اسناد تحول راهبردی علم و فناوری در حوزه‌ی مربوطه، از تاکیدات سند می‌باشد. از سوی دیگر نظام مدیریت بهره‌وری کشور نیز

ملزم است تا اصول و ارزش‌هایی مانند توسعه پایدار، برقراری عدالت اقتصادی، اجتماعی و سازمانی، گسترش کارآفرینی، رشد اقتصادی، توسعه اجتماعی و پژوهش محوری و نوآوری و رقابت‌پذیری را در راستای اهداف برنامه جامع بهره‌وری کشور تحقق بخشد که جز با ارتقای بهره‌وری منابع انسانی ممکن نیست. از جمله شفاف سازی وضعیت بهره‌وری منابع انسانی در کلیه سطوح فعالیت سازمانی. بنابراین شناخت از برداشت خبرگان و اساتید دانشگاه‌های دولتی (در تهران) درباره عوامل اثرگذار در بهره‌وری منابع انسانی و ارائه الگوی ذهنی غالب آنان، می‌تواند راهبرهای ارزشمندی را به جامعه علمی کشور ارائه نماید.

در گزارش سال ۱۳۹۳ معاونت برنامه‌ریزی و نظارت رئیس جمهوری به عمده‌ترین چالش‌ها و مشکلات حوزه بهره‌وری کشور و نیز بهره‌وری منابع انسانی اشاره شده است. مانند توجه ناکافی به استفاده از سرمایه انسانی و بکارگیری نامناسب نیروی کار متخصص با تحصیلات عالی بر اساس وضع شغلی، همچنین عدم توجه یا توجه ناکافی به نظام جبران خدمت. در این خصوص راهکارهای کوتاه‌مدت و میان‌مدت (راهکار اجرایی و رویکردها) برای بهبود بهره‌وری منابع انسانی از سوی نهادهای دولتی توصیه شده است (گزارش اقتصادی، ۱۳۹۳).

در پژوهش حاضر تلاش شده است تا از طریق یافته‌های پژوهش، توضیح و تشریح از ارتباطات بین ذهنیت‌های اعضای هیات علمی ارائه شود و نسبت به دیدگاه‌های موجود و وجود تشابهات و تفاوت‌های آنها، پیرامون عوامل اثرگذار در بهره‌وری منابع انسانی شناختی حاصل شود تا امکان تحلیل و تفسیر آنها درباره روند بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌ها فراهم شود. موضوع مقاله حاضر از لحاظ توجه به ذهنیت عامل، پژوهش نسبتاً جدیدی محسوب می‌شود. ضمن اینکه مساله بهره‌وری منابع انسانی در شرایطی مورد تحلیل قرار می‌گیرد که این دستگاه‌ها با توجه به الزام سیاست‌های بالادستی و با توجه به ابلاغ برنامه جامع بهره‌وری (۱۳۹۴)، ملزم به شناخت متغیرهای اثرگذار در بهره‌وری منابع انسانی و نیز ارتقای بهره‌وری سازمان و منابع انسانی آن هستند.

مبانی نظری پژوهش

بهره‌وری از نظر کارکنان عبارت است از کار در محیطی پاکیزه با شرایط کاری مساعد، فضایی صمیمی و دوستانه و همراه با آرامش حاصل از امنیت شغلی و اقتصادی، توجه به پرورش مهارت‌ها و استعدادها و پرداخت حقوق و پاداش متعادل و متناسب با کار انجام

شده. بهره‌وری از نظر دولت‌ها نیز عبارت است از عمران و آبادانی بیشتر، افزایش سطح اشتغال، کاهش تورم و توزیع عادلانه ثروت. همچنین بهره‌وری از طریق ارتباط متقابل بین ایده‌های کارکنان، مصرف‌کنندگان، تولیدکنندگان و دولت این انتظار را ایجاد می‌کند که تحقق بهره‌وری، جنبش و حرکتی هم‌افزا برای تعالی جامعه، و در مدیریت منابع انسانی نیز به مثابه تعالی فرد و سازمان و تحقق اهداف استراتژیک آنها است (Maresova, et al., 2010: 317-325). استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی، برای بهره‌وری منابع انسانی از متغیرهای «رضایت شغلی، رضایت از نفس کار، رضایت از مافوق، رضایت از حقوق و مزایا، رضایت از همکاران، رضایت از ارتقا و انتصاب، عوامل نارضایتی (عوامل نگهدارنده)، تعهد و وفاداری سازمانی، تمایل به ترک خدمت، سلامت و بهداشت روانشناختی» بهره می‌گیرد (قلی‌پور و اسماعیلی، ۱۳۹۳).

بر مبنای تئوری مبادله اجتماعی، کارکنانی که احساس حمایت می‌کنند، تعهد سازمانی آنان افزایش می‌یابد و رفتارهای شهروندی شایسته‌تری را بروز می‌دهند (Cheung, 2013: 551-572). هر قدر فرد از جانب سازمان احساس حمایت بیشتری کند، رفتارهای شهروندی افزایش می‌یابد (Chinnis, 2001: 252-259) و منجر به بهره‌وری منابع انسانی می‌گردد.

نظریه‌ها، اصل‌ها و الگوها و راهبردهایی که در طول تاریخ علم مدیریت توسط نظریه پردازان مطرح شده است، در جهت شناخت بهتر برای بهره‌وری بیشتر می‌باشد. لذا بهره‌وری سازمان و منابع انسانی آن، کانون اصلی نظریه‌های مدیریتی مانند روابط انسانی، مدیریت استراتژیک و نظریه اقتضایی می‌باشد. این نظریه‌ها بر معیارهای بهره‌وری مانند هدایت، ثبات و نوآوری و روح همکاری، ایجاد رضایت از طریق توجه به نیازهای عاطفی و فیزیکی کارکنان، شایستگی و توانایی فنی کارکنان، انطباق شغل با مسائل سازماندهی سلسله مراتبی، کارایی، اثربخشی، کیفیت محصولات، کیفیت زندگی کاری و رضایت مشتریان، ایجاد یکپارچگی انسانی و فرهنگ سازمانی با توجه به اقتضانات محیطی به اثربخشی و توانایی تغییرات، توانایی دستیابی به اولویت‌ها و اهداف چندگانه، توجه به جو و فرهنگ سازمان، بهینه کردن هزینه و زمان، رضایت خاطر ذینفع‌ها، توجه به اقتضانات، دانش و مهارت‌های نهادینه شده در سرمایه انسانی و توجه به تغییر در نهادها، ساختار اجتماعی و تنوع ارزشها تمرکز دارند. همچنین داشتن تنها برنامه‌ای دقیق و کارآمد از استراتژی‌های سازمان، بدون داشتن فرایندهایی چابک، کارآمد نیست بلکه تعریف و اجرای ابزارهایی چون

مدیریت و بازرگانی فرایندها، سیستم‌های مدیریت پروژه، سیستم‌های مدیریت کیفیت و ابزارهایی با هدف تبیین، مستندسازی و اصلاح و بازرگانی فرایندهای سازمان نیز می‌تواند برای اجرای استراتژی‌ها در سازمان، پیش‌زمینه و مکمل محسوب شود. مهمترین دلایل عدم اثربخشی ابزارهای مدیریتی فوق در کشور را می‌توان در دو موضوع «عدم نیاز واقعی به استفاده از این ابزارها» و عدم وجود نگاه «یکپارچه» مدیران در استفاده از آنها، خلاصه کرد. درک عمیق‌تر از عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی کار می‌تواند مدیران را قادر سازد تا به طور موثرتری منابع محدود را تخصیص دهند یا انگیزه کارکنان را برای بهره‌وری بیشتر افزایش دهند (Maresova, et al., 2010:317-325). تحقیقات گسترده و کاربردی در حوزه بهره‌وری سازمان و منابع انسانی آن انجام شده است که به طور معمول رابطه دو متغیر و تأثیر آنها را بر بهره‌وری بررسی می‌کند. از جمله بررسی تأثیر ارزشهای فرهنگی، یا رفتار سازمانی، انگیزش توانمندسازی و اعتماد سازمانی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، عملیات مدیریت منابع انسانی، عملکرد سازمان، یا رابطه بین الگوی ارتباطی و حمایت سازمانی بر بهره‌وری سازمان یا منابع انسانی انجام گرفته است.

مروری بر پیشینه پژوهش

پژوهش‌های زیادی برای شناسایی عوامل موثر در بهره‌وری سازمان و منابع انسانی آن اجرا شده است که در اینجا صرف نظر از روش اجرا، به برخی از یافته‌های آنها اشاره می‌شود.

میلز، جی آر^۱ (۲۰۰۸) عوامل موثر بر استفاده از فناوری اطلاعات برای اثربخشی سازمانی و بهره‌وری پژوهشی را شناسایی نموده و هدف مطالعه خود را ارائه مدل ساختاری برای موسسات تحقیقاتی و مدلی برای موسسات آموزشی معرفی نموده است. یافته‌ها نشان داده که وجود بستر تکنولوژیکی مناسب تأثیر بسیار بیشتری بر اثربخشی موسسات تحقیقاتی داشته و بهره‌وری پژوهشی آنها را افزایش داده است. اما وجود بستر تکنولوژی در موسسات آموزشی تأثیر کمتری نسبت به موسسات تحقیقاتی دارد. جونز، کالمی و کوهنن^۲ (۲۰۰۶) نیز تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر بهره‌وری منابع انسانی را مطالعه کرده‌اند و به اهمیت اجرای سیاست‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی برای بهره‌وری منابع انسانی

1 -Mills, JR

2 -Jones, Kalmi, & Kauhanen

تاکید دارند. بررسی چارچوب مفهومی و مطالعات تجربی تا آن مقطع زمانی توسط رویکردهای مختلف توسط اقتصاددانان بکار گرفته شده و عمدتاً به منظور بررسی تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی در بهره‌وری بوده است. از نکات مهم این پژوهش وجود مزایای بالقوه روش مطالعه موردی اقتصادسنجی برای مطالعات آینده است.

کامیزورا^۱ (۲۰۰۶) موضوع افزایش بهره‌وری منابع انسانی با استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات را مطالعه نموده و فرصت‌ها و چالش‌های تانزانیا را مورد بررسی قرار داده است و برخی از پیش‌نیازهای مورد نیاز برای رسیدن به ارتقای بهره‌وری منابع انسانی با استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات را مورد بحث قرار داده است. مانند اینکه چگونه کشورهای در حال توسعه می‌توانند اثر گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات بر مدیریت منابع کمیاب از جمله منابع انسانی را افزایش دهند، یا چنانچه برخی از اقدامات متنوع توصیه شده از طریق اثرات افزایش‌دهنده فناوری‌های ارتباطات و اطلاعات، به طور موثر مدیریت شوند، امکانات بالقوه‌ای زیادی برای منافع اقتصاد محلی در بر دارند که در این خصوص توصیه‌ها و راهکارهایی ارائه شده است.

در پژوهش‌های داخلی نیز برای شناسایی عوامل موثر در بهره‌وری سازمان و منابع انسانی تلاش‌هایی صورت گرفته است که در اینجا صرف نظر از روش اجرا، به برخی از یافته‌های آنها اشاره می‌شود. مانند شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر اشتغال پایدار در شرکت‌های تعاونی کوچک و متوسط استان تهران، که در یافته‌های خود اشتغال پایدار را سبب همسویی سه عامل فرصت شغلی، ویژگی‌های شغلی، گرایش شغلی در فرد معرفی نموده است (فعال نظری، ۱۳۹۱). محمدی، هنری و کشکر (۱۳۹۰) نیز بررسی رابطه زیر سیستم‌های مدیریت دانش و هوش سازمانی با بهره‌وری منابع انسانی در فدراسیون‌های ورزشی منتخب را بررسی نموده و آورده‌اند که بین همه ابعاد مدیریت دانش و مولفه‌های هوش سازمانی با بهره‌وری منابع انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین مؤلفه‌های دانش‌آفرینی، میل به تغییر و سرنوشت مشترک، پیش‌بینی‌کننده‌های معناداری برای بهره‌وری منابع انسانی هستند. دارابیان (۱۳۹۱) تأثیر متغیرهای میانی بر افزایش بهره‌وری حاصل از سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات مراکز تحقیقاتی، (دانشگاه مالک اشتر) را بررسی نموده و آورده است که با توجه به نتایج حاصله از پیاده‌سازی این فناوری، بیشترین بهبودها به ترتیب در فرایندهای تولید محصول، فرایند تکنولوژی، فرایند گردش

کار سفارش، فرایند حسابداری، فرایند خدمات، فرایند بازاریابی و فروش، فرایند پرسنلی و فرایند استراتژیک رخ داده است. مهندسی مجدد فرایندها یا بهبود فرایندها نشان می‌دهد استفاده از فناوری اطلاعات بر بهبود فرایندها تأثیر مثبتی داشته است.

سوالات پژوهش

در مقاله حاضر دو سوال اصلی پژوهش مطرح شده است. ۱. اعضای هیات علمی دانشگاه درباره عوامل اثرگذار در بهره‌وری منابع انسانی، از چه درک و دیدگاهی برخوردارند؟ ۲. الگوی ذهنی غالب اعضای هیات علمی از عوامل اثرگذار در بهره‌وری منابع انسانی، چگونه است؟

روش پژوهش

زمانی که مطالعه ذهنیات، دیدگاه‌ها، اعتقادات، احساسات، عقاید فردی و مواردی از این قبیل از اهداف پژوهشگر باشد، انجام مطالعه‌ای نظامند با روش ترکیبی همچون روش کیو^۱، پاسخگوی اهداف مطالعه خواهد بود (Tielen, et al., 2008:700). مشارکت-کنندگان موظف به رتبه‌بندی و مرتب‌سازی بر اساس مجموعه‌ای تعریف شده از عبارات کیو یا مجموعه کیو هستند که از فضای گفتمان موضوع بهره‌وری منابع انسانی احصا شده و سپس مورد تجزیه و تحلیل آماری و تفسیر بیشتر توسط محقق قرار می‌گیرد. روش کیو به خصوص به منظور مطالعه پیچیدگی و طبقه‌بندی مجزا و مناسب از درک مشترک مشارکت‌کنندگان در جامعه مورد تحقیق یا جوامع متخصص تعریف شده است. فرایند مطالعه کیو شامل گام‌های مختلفی است که دربرگیرنده کلیه مراحل روش مانند انتخاب جامعه، نمونه، روش جمع‌آوری اطلاعات و روش تجزیه و تحلیل می‌باشد که در اینجا در قالب گام‌های اول تا پنجم توضیح داده می‌شود.

مراحل و یافته‌های پژوهش

روش کیو در مقاله حاضر در ۵ مرحله اجرا شده است که عبارتند از (Watts & Stenner, 2012:67-91; West, 2014):

۱. ایجاد فضای گفتمان و مجموعه کیو
۲. انتخاب مشارکت‌کنندگان ارزش‌گذاری کیو

۳. تکمیل ارزش گذاری نمودارهای کیو و استخراج مصاحبه‌ها

۴. تحلیل داده‌های اطلاعاتی و

۵. تفسیر عامل‌ها یا الگوهای ذهنی

ابتدا و در گام اول فضای گفتمان و مجموعه کیو^۱ تهیه شده است. تعریف فضای گفتمان پژوهش بر مجموعه جامعی از ادبیات موضوع شامل مطالعه مقالات علمی، روزنامه‌ها، مجلات، متن‌های ادبی و دیگر منابع رسانه‌ای و انجام روش‌های کیفی، مصاحبه و بحث گروهی متمرکز است که مرتبط با موضوع عوامل اثرگذار در بهره‌وری منابع انسانی می‌باشد. هدف اصلی در این مرحله تأمین کفایت محتوای تشکیل دهنده فضای گفتمان یا تئوری تجمیع به منظور اخذ حداکثر افکار، احساسات، عقاید و نگرش‌های مشارکت کنندگان است و لزوماً شامل حقایق^۲ نیست بلکه عقاید شخصی و برداشت‌های افراد از رفتارها، آثار هنری و غیره را نیز در بر می‌گیرد. از این رو عبارات یا گویه‌های جمع آوری شده را اصطلاحاً تصورات و قضاوت‌های خود مرجع^۳ افراد و بیان گرایش‌ها و تجربیات درباره موضوع ذهنی بوده و بررسی نحوه تبادل افکار، گفتگوها و میزان خلاقیت نیز مورد توجه است (Brown, 1997). در این روش، جامعه نمونه، «گزینه کیوها»^۴ هستند که به مجموعه آنها «مجموعه کیو»^۵ گفته می‌شود. گزینه کیوها به صورت گزاره‌ها یا عباراتی درباره جنبه‌های مختلف موضوع مورد پژوهش می‌باشد (دانایی فرد، حسینی، شیخها، ۱۳۹۲: ۳۳ - ۳۰) که ابعاد مختلف، گستردگی و تنوع فضای گفتمان را در خود منعکس می‌کند.

در این گام، از بین مجموعه بزرگی از گزینه‌های بالقوه، تعداد مناسب عباراتی از کل دیدگاه‌ها نسبت به عوامل اثرگذار در بهره‌وری منابع انسانی و نیز عباراتی درباره عوامل اثرگذار در بهره‌وری منابع انسانی، انتخاب می‌شود و با ارزیابی، ویرایش و حذف عبارات مشابه و تکراری، کاهش ابهام معانی و حذف تداخل مفهومی و همپوشانی احتمالی، جمله بندی‌ها اصلاح می‌شوند و پس از انجام روایی صوری و محتوایی گزینه کیوها، هر گزینه بر

1 -Q-Concourse

2- Facts

3- Self-referent

4-Q Item

5-Q Set

روی یک کارت نوشته می‌شود و به این ترتیب طراحی کارت‌ها یا به عبارت دیگر مجموعه کیوی نهایی یا نمونه کیو طراحی می‌شود.

موارد فوق شامل ۴۱۹ شاخص از ابعاد ذکر شده می‌باشد که تمامی طبقات موجود در فضای گفتمان، را در بر دارد. در اینجا ابتدا باید از بین ۴۱۹ شاخص موجود، به طور مساوی از هر بُعد، دو شاخص با محتوای معنایی مثبت و منفی انتخاب شود. اما قبل از این مرحله، لازم است تا فضای گفتمان هر عامل سازمانی، شغلی و فردی، در مرحله دوم با توجه به معیارهای همپوشانی نداشته، تکرار نشدن، مشابهت معنایی نداشته، و ابهام نداشته هر یک از عبارت آنها، ویرایش، حذف یا اصلاح شود.

در گام دوم شناسایی و انتخاب مشارکت کنندگان ارزش گذاری کیو صورت می‌گیرد. گروه مشارکت کنندگان کسانی هستند که نمونه کیو را در جدول آن رتبه‌بندی می‌کنند. بررسی‌ها و مطالعات انجام شده در روش شناسی کیو تعداد مشارکت کنندگان را متفاوت نشان می‌دهد. کمتر از ۴۰ نفر ممکن است برای اهداف خاص کفایت کند (Brown, 1997) و معمولاً انتخاب بین ۲۰ تا ۸۰ نمونه از افراد مورد بررسی به منظور دستیابی به نقطه نظرات مختلف نسبت به یک موضوع کافی به نظر می‌رسد (Tuler, et al., 2005). معیارهای انتخاب هدفمند صاحب‌نظران و اعضای هیات علمی دانشکده‌های مدیریت عبارتند از:

- به لحاظ علمی و تخصص آنان در حوزه بهره‌وری منابع انسانی، و به لحاظ تجربه مرتبط و اجرای پروژه‌های تحقیقاتی مربوط با بهره‌وری منابع انسانی
- به لحاظ داشتن نظرات و اطلاعات متنوع، جامع و غنی‌تر، به طوریکه درباره موضوع بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه با اهمیت و ارزشمندی برخوردار باشند.
- به لحاظ داشتن کار اجرایی و قرار داشتن در فضای کسب و کار و شناخت بهتر جو سازمان‌ها و فرهنگ بهره‌ورتر آنها.

از آنجا که مطالعه کیو "چگونگی توزیع" افراد را در الگوی ذهنی مختلف نشان نمی‌دهد تا برای اثبات ادعای خود به نمونه معرفی از جامعه آماری نیاز باشد، بلکه در صدد اثبات وجود الگوی ذهنی است؛ لذا تعداد ۱۷ نفر از اعضای هیات علمی دانشگاه‌های تهران، نمونه پژوهش می‌باشند که به صورت هدفمند^۱ و غیراحتمالی انتخاب شده‌اند. در گام سوم تکمیل ارزش-گذاری نمودارهای کیو و استخراج مصاحبه‌ها صورت گرفته است. در این مرحله قبل از

اینکه از نمونه پژوهش یا تعداد ۱۷ نفر از اعضای هیات علمی دانشگاه‌های تهران خواسته شود که کارت‌های کیو را ارزش‌گذاری نمایند، ابتداً روایی صوری و محتوایی آنها از طریق مشارکت‌کنندگانی انجام شد که در زمینه شناخت عوامل اثرگذار در بهره‌وری منابع انسانی سازمان‌های دولتی شهرت داشتند و به عنوان ممیزان پژوهش به همکاری در این مرحله دعوت شدند. بنابراین با هدف روایی صوری و محتوایی، کارت‌ها یا گزاره‌های کیو در اختیار تعداد ۱۰ صاحب‌نظر حوزه بهره‌وری قرار گرفت و از طریق تکمیل جداول آن به شکل پایلوت، نظرات و توصیه‌های آنان برای روایی کارت‌ها یا گزاره‌ها اعمال شده است (جدول ۴). بر اساس مطالعات انجام شده، تعداد ۱۰ نفر از خبرگان برای روایی محتوای عبارات کیو و پایایی بازآزمون در رتبه‌بندی آن در دو زمان مختلف منجر به حصول ضریب همبستگی ۰/۸۰ و بالاتر خواهد شد (Akhtar-Danesh, Baumann, & Cordingley, 2008, 759). نحوه اجرای این مرحله عبارت است از:

۱- **روایی صوری:** عبارات مستخرجه از فضای گفتمان جهت تصحیح نکات دستوری و افزایش قابلیت خواندن، مورد ویرایش قرار گرفت و عبارات مشابه یا تکراری حذف شد یا به دلیل همپوشانی برخی عبارات، اصلاحات لازم صورت گرفت تا تایید روایی اولیه در فاز اول انجام شود و تعداد ۴۴ گزاره یا عبارات کارت‌های کیو در این مرحله، برای تایید نهایی و روایی محتوا برای مرحله بعدی یا فاز دوم در نظر گرفته شد.

۲- **روایی محتوا:** در فاز دوم از خبرگان حوزه بهره‌وری در دانشگاه‌ها و برخی وزارتخانه‌های ستادی کشور دعوت شد و پس از معرفی و توجیه طرح پژوهش، از آنان خواسته شد تا به عنوان ممیزان مرحله پایلوت پژوهش، جداول کیو را تکمیل نمایند و با مصاحبه‌های ضمن آن، روایی کارت‌ها را مورد بحث قرار داده تا به تحلیل و تفسیر بهتر بیانجامد.

برای نمونه مشارکت‌کنندگان یا ممیزان مرحله روایی درباره دیدگاه مطرح شده در کارت شماره دهم معتقدند که تعدیل نیرو به تنهایی دلیل بر افزایش یا کاهش بهره‌وری منابع انسانی نمی‌باشد در عین حال تعدیل نیرو این امکان را فراهم می‌سازد تا ظرفیت تولیدی منابع سازمان و حضور بیشتر در بازار رقابت تا حدودی افزایش یابد و هزینه‌های مربوط به مازاد نیروی انسانی کاهش یابد.

روایی محتوا بر اساس رتبه‌ای که مشارکت‌کنندگان به عبارت و عبارات مجاور آن می‌دهند قابل بررسی است. به عبارت دیگر، انتظار می‌رود بین محتوای عباراتی که یا بر روی درجه یکسانی از طیف یا بر روی درجه‌های مجاور قرار دارند، تناسبی وجود داشته

باشد. همچنین، روایی صوری با بررسی میزان رضایت مشارکت‌کنندگان نسبت به ظرفیت و قابلیت عبارات برای نشان دادن ذهنیت آنان، امکان‌پذیر است. لذا در مرحله ارزش‌گذاری کارت‌ها در نمودار، از طریق مصاحبه به این سوال توجه شد که آیا در عبارات موجود به ابعاد مختلف موضوع بهره‌وری منابع انسانی پرداخته شده است تا مشارکت‌کنندگان بتوانند از طریق ارزش‌گذاری کارت‌های کیو، ذهنیت خود را بیان کنند. به عبارت دیگر، از نظر آنان چه عوامل اصلی یا فرعی از قلم افتاده است و آنان برای جامعیت بیشتر چه گزاره‌هایی را به کارت‌ها می‌افزایند، به طوری که در بین کارت‌ها، وجود نداشته باشد. با اتمام این مرحله و اعمال نظرات مشارکت‌کنندگان و اعمال تغییرات و اصلاحات لازم در گزاره‌ها، تعداد ۴۴ کارت به تعداد ۴۱ کارت تقلیل یافت و به عنوان کارت‌های نهایی برای ارزش‌گذاری، در اختیار تعداد ۱۷ عضو هیات علمی از دانشکده‌های مدیریت دانشگاه‌های تهران شامل دانشگاه تهران، صنعتی شریف، مدرس، فردوسی مشهد، علامه طباطبایی، و... قرار گرفت و از آنان خواسته شد تا بر اساس توزیع شبه نرمال، کارت‌ها را در نمودارها ارزش‌گذاری^۱ نمایند (جدول ۱).

جدول ۱: ساختار ارزش‌گذاری کارت‌ها

توزیع پراکندگی از پیش تعیین شده (با ساختار)									
-۴	-۳	-۲	-۱	۰	+۱	+۲	+۳	+۴	رتبه طیف در ستون نمودار برای ارزش‌گذاری کارت‌ها
(۲)	(۴)	(۵)	(۶)	(۸)	(۶)	(۵)	(۴)	(۲)	تعداد کارت‌ها در هر ستون

به دلیل توزیع اجباری (در مقابل توزیع اختیاری)، شکل جدول متقارن است. مشارکت‌کننده برای نشان دادن میزان موافقت و مخالفت خود با هر گزینه، آن گزینه (یا کارت مورد نظر) را بر روی طیفی در جدول قرار می‌دهد. جدول نهایی، پس از اتمام ارزش‌گذاری کارت‌ها، نمودار کیو نامیده می‌شود.

پس از تحلیل عاملی و مشاهده ماتریس تحلیل عاملی، و به منظور تفسیر عوامل از نظر آماری، امتیازی که از دیدگاه مورد نظر به هر گزاره یا کارت کیو تعلق می‌گیرد محاسبه

می‌شود. انجام این مرحله منجر به تشکیل جداول «امتیازهای عاملی»^۱ شده است که در خروجی نرم افزار، وجود دارد. همچنین آلفای کرونباخ پژوهش، (جدول ۲) مبین قابلیت اعتماد بالای عبارات کارت‌های کیو و نمودار تکمیل شده آنان می‌باشد که از طریق اعضای هیات علمی ۹۵ درصد تعیین شده است.

جدول ۲: آلفای کرونباخ

Cronbach's Alpha	N of Items
.095	

براساس بارهای عاملی و امتیازهای کسب شده و نیز توجه به مصاحبه‌های پایانی، در گام پنجم، خلق و بیان تفسیر نهایی صورت گرفته است و دیدگاه‌ها در قالب الگوهای ذهنی دسته‌بندی شده آشکار شده‌اند. با توجه به هدف مطالعه کیو و معیار تفسیرپذیر بودن عامل‌ها، تعداد هفت الگوی ذهنی درباره عوامل اثرگذار در بهره‌وری منابع انسانی کشف و شناسایی شد و به دلیل عقاید مشابه و اشتراک نظرات، در دسته بندی‌های مجزا قرار گرفته‌اند. در جدول (۳) تعداد مشارکت‌کننده در هر عامل یا الگوی ذهنی، و سهم بار عاملی نمودارهای تکمیلی آنان آورده شده است.

جدول ۳: ماتریس تحلیل عاملی^۱ (دسته بندی هفتگانه الگوی های ذهنی مشارکت کنندگان)

مشارکت کننده	عامل یا الگوی ذهنی						
	1	2	3	4	5	6	7
P008	-.851						
P010	.748						
P011	.621		.428				
P015		.788					
P014		.739					
P006		-.536					
P002			.792				
P003			.740				
P004			.438				.420
P017				.807			
P001				-.765			
P007					.820		
P016					-.569	-.457	
P012						.723	
P013		.591				.611	
P009	.422					.480	
P005							-.866

همچنین میزان واریانس هر الگوی ذهنی و مقدار ویژه آن در (جدول ۴) تعیین شده است. برای تحلیل نهایی بارهای عاملی حاصل از نمودارها، روش چرخش متعامد بکار گرفته شده است.

جدول ۴: میزان واریانس تبیین شده هر عامل یا الگوی ذهنی و مقدار ویژه آن

تعداد عامل یا الگوی ذهنی پژوهش	چرخش متعامد عاملها		
	مقدار ویژه	واریانس %	جمع تراکمی %
دیدگاه ۱: منتقدان فرهنگ کار غیر بهره ور	2.353	13.841	13.841
دیدگاه ۲: مدیران بی برنامه	2.140	12.589	26.431
دیدگاه ۳: حامیان نوآوری	1.890	11.119	37.550
دیدگاه ۴: عدالت جویان سازمانی	1.644	9.669	47.219
دیدگاه ۵: مسئولیت پذیران خوش بین	1.579	9.290	56.510
دیدگاه ۶: تعامل جویان منعطف	1.518	8.929	65.439
دیدگاه ۷: اعتمادسازان فرصت ساز	1.212	7.129	72.568

همانگونه که در جدول مشاهده می‌شود، الگوی ذهنی اول بیشترین درصد از تغییرات یا واریانس (۱۳.۸۴۱) را به خود اختصاص داده است. مقادیر ویژه نیز، میزان واریانس تبیین شده بوسیله هر الگوی ذهنی را بیان می‌کند و یکی از ضوابط پرکاربرد در تعیین تعداد الگوهای ذهنی است که آن را معیار راکد نیز می‌گویند. در تحلیل عاملی مقدار ویژه برابر یک (عدد ۱) می‌باشد. لذا مولفه‌های اصلی که مقدار ویژه آنان بیشتر از یک شده است معنی دار هستند. مانند الگوی ذهنی اول که بیشترین مقدار ویژه (۲.۳۵۳) را دارد و به عنوان معنی دارترین الگوی ذهنی شناخته شده است. بنابراین با توجه به مقادیر الگوها در جدول، هیچ یک از آنها از تحلیل کنار گذاشته نمی‌شود.

در جدول (۵) الگوی ذهنی اول پژوهش (مهمترین و معنادارترین الگوی ذهنی: منتقدان فرهنگ کار غیر بهره‌ور) که بیشترین مقدار ویژه (۲.۳۵۳ درصد) و بالاترین میزان واریانس (۱۳.۸۴۱ درصد) از کل واریانس ۷۳ درصد، را خود اختصاص داده اند، مورد توجه قرار گرفته و با الگوی ذهنی هفتم (کم اهمیت ترین الگوی ذهنی: فرصت سازان اعتماد ساز) مقایسه شده است. الگوی هفتم به دلیل کمترین مقدار ویژه (۱.۲۱۲ درصد) و پایین ترین میزان واریانس (۷.۱۲۹ درصد)، از کل واریانس ۷۳ درصد، از کمترین اهمیت، بین سایر الگوهای ذهنی پژوهش برخوردار می‌باشد.

جدول ۵: مقایسه میزان اهمیت الگوی ذهنی اول با الگوی ذهنی هفتم

رتبه ارزش گذاری در نمودار کیو	مقایسه اثرگذارترین عوامل بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی	
	کم اهمیت ترین الگوی ذهنی: فرصت سازان اعتماد ساز	مهمترین الگوی ذهنی: منتقدان فرهنگ کار غیر بهره‌ور
بالاترین سطح توافق (+۴) و بیشترین تعداد اعضای هیات علمی در الگوی ذهنی اول	کارکنان فرصت برای طرح نیازها و خواسته‌ها متناسب با محیط کار را ندارند. کاهش اعتماد به مدیران، کاهش انسجام گروه را در پی داشته و کاهش بهره‌وری منابع انسانی را ظاهر ساخته است.	فرهنگ کار بهره‌ور نهادینه نشده است و ارزش و ارج کافی برای تلاش و کوشش گذاشته نمی‌شود. محدودیت اختیارات و عدم ثبات شغلی مدیران، مانع ارتقای عملکرد کارکنان شده است.
بالاترین سطح عدم توافق (-۴) و کمترین تعداد اعضای هیات علمی در الگوی ذهنی هفتم	وجود تعهد و مسئولیت در قبال کار و وجدان کار سبب ارتقای بهره‌وری کارکنان شده است. مدیران برای برنامه‌ریزی منابع انسانی و شیوه‌های استخدام، سرمایه گذاری مناسبی انجام داده‌اند.	وجود تعهد و مسئولیت در قبال کار و وجدان کار سبب ارتقای بهره‌وری کارکنان شده است. اهداف واقع بینانه و دست یافتنی است و بر اساس تناسب مهارت و تخصص افراد با شغل می‌باشد.

بحث و تحلیل یافته‌ها و نتایج پژوهش

بر اساس خروجی نرم افزار، مقادیر بارهای عاملی با یکدیگر مقایسه شدند و عامل‌های مهم یا عقایدی که دارای اهمیت بیشتری هستند، شناسایی شدند. معیار اهمیت یک عامل و تحلیل آن، به میزان بزرگی (بیش از ۷۰ درصد) عدد بارهای عاملی آن بستگی دارد. این معیار، از مقایسه درصدهای ستون‌ها قابل مشاهده است. در جدول ماتریس بار عاملی با چرخش، شدت ارتباط هر مشارکت‌کننده، با عامل یا الگوی ذهنی که به آن منتسب شده، مشخص شده است. همچنین برای تحلیل عاملی و تفسیر عامل‌ها، معیارهای عامل‌های مهم مانند مقادیر امتیازهای عاملی و آرایه‌های عاملی در نظر گرفته شده‌اند و به این ترتیب دیدگاه‌های اعضای هیات علمی که در الگوهای اول تا هفتم دسته‌بندی شده‌اند، قابل تفسیر شده است. این دیدگاه‌ها درباره اثرگذارترین عوامل بهره‌وری منابع انسانی، کارت‌های محدودی را در بالاترین سطح توافق و نیز بالاترین سطح عدم توافق ارزش‌گذاری نموده‌اند که در تفسیر آن الگوها نقش اصلی را ایفا می‌کند.

اثرگذارترین عوامل بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه اعضای هیات علمی

با توجه به موارد فوق و بر اساس محتوای کارت‌هایی که در انتهای طیف نمودار کیو (+۴ و -۴) قرار گرفته است و همچنین بر اساس مصاحبه‌های پایانی و نحوه ارزش‌گذاری کارت‌ها در نمودار تکمیلی از سوی اعضای هیات علمی دانشگاه‌های تهران، تفسیر و تحلیل دیدگاه‌ها و عقاید در هر الگوی ذهنی را انجام شده است که عبارتند از:

عامل ۱: الگوی ذهنی منتقدان فرهنگ کار غیر بهره‌ور

اعضای این گروه معتقدند علت کاهش بهره‌وری در سازمان‌های دولتی، نهادینه نبودن فرهنگ کار بهره‌ور می‌باشد و مدیران نتوانسته‌اند ارزش و ارج کافی برای تلاش و کوشش نشان دهند. این گروه از اعضای هیات علمی تاکید دارند که محدودیت اختیارات و عدم ثبات شغلی مدیران سازمان، مانع ارتقای عملکرد کارکنان شده است. به خصوص اینکه افراد موفقیت در انجام وظایف را باور ندارند و احساس موثر بودن، و خودانگیزگی وجود ندارد زیرا اهداف واقع بینانه و دست یافتنی نبوده و بر اساس تناسب مهارت و تخصص افراد با شغل، تعیین نشده است. کاهش تعهد و مسئولیت در قبال کار و وجدان کار سبب کاهش بهره‌وری کارکنان شده است. حتی ایده‌ها آزادانه مطرح نمی‌شود و ریسک اشتباه و انتقاد

پذیرفته نیست و مهمتر اینکه کارکنان کار خود را به خوبی نیاموخته‌اند و به درستی انجام نمی‌دهند و کارشناس بصیر در کار خود نیستند.

در این الگو مهمترین دیدگاه‌ها و معنادارترین نظرات درباره بهره‌وری منابع انسانی وجود دارد زیرا از بیشترین مقدار ویژه (۲۳۵۳ درصد) و بالاترین میزان واریانس (۱۳۸۴۱ درصد)، از کل واریانس ۷۳ درصد را به خود اختصاص داده است.

عامل ۲: الگوی ذهنی مدیران بی‌برنامه

از دیدگاه این گروه برای برنامه‌ریزی منابع انسانی و شیوه‌های استخدام، سرمایه گذاری مناسبی از سوی مدیران انجام نمی‌شود و نمی‌توانند برای کارکنانی که کار خود را به خوبی آموخته‌اند و کارشناس بصیر در کار خود هستند آینده شغلی را ترسیم نمایند و شرح وظایف کارکنان واضح و بدون ابهام به آنان ابلاغ نشده است. اگرچه ایده‌ها آزادانه مطرح شده و انتقاد پذیرفته می‌شود، اما درک و انعطاف پذیری کارکنان و مدیران از طریق تجربه، تعامل با دیگران و محیط افزایش نداشته است. همچنین این گروه معتقدند که کارکنان و مدیران حضور فیزیکی را رفع تکلیف دانسته و دستاورد زیاد از تلاش کم را انتظار دارند و به این ترتیب امنیت شغلی فراهم نمی‌شود.

در این الگو دیدگاه‌ها و نظرات نسبت به سایر الگوها (عامل ۳ تا ۷) از اهمیت بیشتری برای شناسایی عوامل ارتقای بهره‌وری منابع انسانی برخوردار است. زیرا مقدار ویژه (۲۱۴۰ درصد) و میزان واریانس (۱۲۵۸۹ درصد)، از کل واریانس ۷۳ درصد را به خود اختصاص داده است.

عامل ۳: الگوی ذهنی حامیان نوآوری

در این الگو، اعضای هیات علمی بر این نظرند که کارکنان، نه تنها موفقیت در انجام وظایف را باور ندارند و احساس موثر بودن، و خودانگیزگی وجود ندارد، بلکه شاداب، امیدوار، خودباور و خوشبین نیستند و نتوانسته‌اند بهره‌وری منابع انسانی را افزایش دهند. از سوی دیگر کاملاً موافق این نظرند که مدیران از طریق گفتگو، تفاهم و توافق، آگاهی دقیق از انتظارات و استانداردها، اهداف و برنامه‌ها به وجود می‌آورند اما کاهش اعتماد به مدیران، کاهش انسجام گروه را در پی داشته و کاهش بهره‌وری منابع انسانی را ظاهر ساخته است. بنابراین در محیط کار، برای توسعه کار گروهی همه جانبه و مستمر، زمینه مناسب فراهم نشده و کارکنان فرصت برای طرح نیازها و خواسته‌ها متناسب با محیط کار را ندارند. این گروه از اعضای هیات علمی، وجود روش‌های مدرن نظارت بر کارکنان را سبب تقویت

عملکرد می‌دانند و معتقدند باید آموزش‌ها با روش‌های جدید و متناسب با نیازهای کارکنان وجود داشته باشد تا مهارت‌های آنان توسعه یابد و تاکید می‌کنند که برنامه‌های افزایش بهره‌وری باید از حمایت کامل، فعالانه، و مشارکت همه مدیران در همه سطوح برخوردار باشد.

در این الگو دیدگاه‌ها و نظرات نسبت به سایر الگوها (عامل ۱ و ۲) از اهمیت کمتری برای شناسایی عوامل ارتقای بهره‌وری منابع انسانی برخوردار است. زیرا مقدار ویژه (۱.۸۹۰ درصد) و میزان واریانس (۱۱.۱۱۹ درصد)، از کل واریانس ۷۳ درصد را به خود اختصاص داده است.

عامل ۴: الگوی ذهنی عدالت جویان سازمانی

اعضای این الگوی ذهنی کاملاً مخالف این نظرند که کارکنان، کار مورد علاقه و با اهمیت دارند و حقوق و مزایا متناسب با عملکرد است. آنان تاکید می‌کنند که سیستم‌های پرداخت بر اساس موقعیت و درجه کاربری شغلی نمی‌باشد و نیز ضرورت دارد تا درک و انعطاف‌پذیری کارکنان و مدیران از طریق تجربه، تعامل با دیگران و محیط افزایش یابد. اعضای این الگوی ذهنی کاملاً موافق‌اند که محیط کار، زمينه توسعه کار گروهی همه جانبه و مستمر را فراهم نکرده است اما کارکنان از نقاط قوت و ضعف ارزیابی عملکرد خود، به موقع و به طور منظم و مستمر آگاه می‌شوند.

در این الگو دیدگاه‌ها و نظرات نسبت به سایر الگوها از اهمیت کمتری برای شناسایی عوامل ارتقای بهره‌وری منابع انسانی برخوردار است. زیرا کمترین مقدار ویژه (۱.۶۴۴ درصد) و پایین‌ترین میزان واریانس (۹.۶۶۹ درصد)، از کل واریانس ۷۳ درصد را به خود اختصاص داده است.

عامل ۵: الگوی ذهنی مسئولیت‌پذیران خوش بین

اعضای این الگو، وجود تعهد و مسئولیت در قبال کار و وجدان کار را سبب ارتقای بهره‌وری کارکنان در سازمان‌های دولتی می‌دانند و مانند الگوی چهارم معتقدند در محیط کار، برای توسعه کار گروهی همه جانبه و مستمر، زمینه مناسب فراهم نشده است. اما کاملاً معتقدند که کارکنان، کار مورد علاقه، با اهمیت و نیازمند مهارت‌های متنوع دارند. از سوی دیگر کاملاً مخالف این نظرند که قاطعیت و پشتکار کارکنان به افزایش بهره‌وری منابع انسانی منجر شده است. آنان تاکید می‌کنند که ارتقای بدون برنامه‌ریزی و بیشتر سیاسی باعث عدم تناسب شغل با شاغل شده است و از آنجا که کارکنان در تصمیم‌گیری و حل

مشکلات و اداره امور سهیم نیستند و سیستم‌های کنترل هوشمند، نیز وجود ندارد تا موانع تغییرپذیری فرایندها رفع شود لذا کاهش بهره‌وری منابع انسانی را ظاهر ساخته است. در این الگو دیدگاه‌ها و نظرات نسبت به سایر الگوها (عامل ۱ تا ۴) از اهمیت کمتری برای شناسایی عوامل ارتقای بهره‌وری منابع انسانی برخوردار است. زیرا کمترین مقدار ویژه (۱.۵۷۹ درصد) و پایین‌ترین میزان واریانس (۹.۲۹۰ درصد)، از کل واریانس ۷۳ درصد را به خود اختصاص داده است.

عامل ۶: الگوی ذهنی تعامل جویان منعطف

اعضای هیات علمی در این الگوی ذهنی کاملاً مخالفاند که درک و انعطاف‌پذیری کارکنان و مدیران از طریق تجربه، تعامل با دیگران و محیط افزایش یافته است. آنان تاکید می‌کنند که کاهش اعتماد به مدیران، کاهش انسجام گروه را در پی داشته و کاهش بهره‌وری منابع انسانی را ظاهر ساخته است و معتقدند بین استعدادهای فرد با شغل، تناسب وجود ندارد و مدیران نیز از روش‌های جدید مدیریتی آگاهی ندارند و در این زمینه دانش غنی کسب نکرده‌اند این گروه از اعضای هیات علمی بر این باورند که در صورت عدم وضوح قانون، باید تصمیمات مدیر با دلیل و با استناد معتبر و بر خط مشی‌های عمل‌گرا استوار باشد.

در این الگو دیدگاه‌ها و نظرات نسبت به سایر الگوهای فوق از اهمیت کمتری برای شناسایی عوامل ارتقای بهره‌وری منابع انسانی برخوردار است. زیرا مقدار ویژه (۱.۵۱۸ درصد) و میزان واریانس (۸.۹۲۹ درصد)، از کل واریانس ۷۳ درصد، کمتر از الگوهای ذهنی فوق است.

عامل ۷: الگوی ذهنی اعتمادسازان فرصت ساز

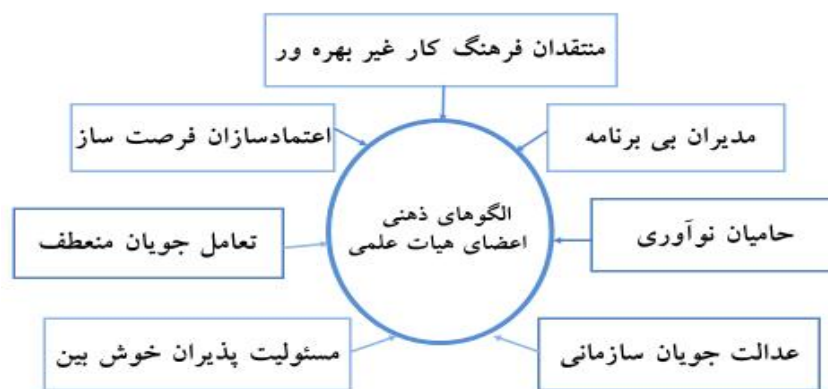
در این الگوی ذهنی این باور وجود دارد که کارکنان فرصت برای طرح نیازها و خواسته‌ها متناسب با محیط کار را ندارند و قویاً معتقدند کاهش اعتماد به مدیران، کاهش انسجام گروه را در پی داشته است. آنان بر این عقیده‌اند که تعهد و مسئولیت در قبال کار و وجدان کار کاهش یافته و ضروری است تا مدیران برای ارتقای بهره‌وری کارکنان، سرمایه گذاری لازم در برنامه ریزی منابع انسانی و شیوه‌های استخدام آنان را انجام دهند.

در این الگو دیدگاه‌ها و نظرات نسبت به سایر الگوها (عامل ۱ تا ۶) از کمترین اهمیت برای شناسایی عوامل ارتقای بهره‌وری منابع انسانی برخوردار است. زیرا کمترین مقدار ویژه

(۱۲۱۲ درصد) و پایین ترین میزان واریانس (۷۱۲۹ درصد)، از کل واریانس ۷۳ درصد را به خود اختصاص داده است.

نتیجه گیری

با توجه به یافته‌های پژوهش، دیدگاه‌های متمایز به عنوان الگوهای ذهنی اعضای هیات علمی آشکار شده اند که گونه‌های متفاوت تفکر و ادراکات ذهنی مشارکت کنندگان پژوهش را نشان می‌دهد. بنابراین بر اساس بازنمایی محتوای دیدگاه‌ها، به نام گذاری و تفسیر هر الگوی ذهنی اقدام شده است (شکل ۱) و کل مشارکت کنندگان از نظر مشابهت و اختلاف دیدگاه‌ها، به (۷) الگوی ذهنی شناسایی و دسته‌بندی 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، الگوی ذهنی اول، از اهمیت بالاتری نسبت به سایر الگوهای ذهنی اعضای هیات علمی برخوردار می‌باشد و به عنوان الگوی ذهنی غالب شناسایی شده است.



شکل ۱- دسته بندی الگوهای ذهنی اعضای هیات علمی

بنابراین با توجه به عامل ۱ تا ۷ یا الگوی ذهنی اول تا هفتم، می‌توان نقش‌های جدیدی برای مدیران سازمان‌های دولتی تبیین نمود که عبارتند از: «مدیران در نقش نهادینه‌گرایان فرهنگ کار بهره‌ور، در نقش حامیان نوآوری، عدالت‌جویان سازمانی، مسئولیت‌پذیران خوش بین، تعامل جویان منعطف و نیز در نقش اعتمادسازان فرصت ساز». لذا این ضرورت وجود دارد که اعضای هیات علمی مشارکت کننده و تبیین کننده نقش‌های

فوق برای مدیران، به عنوان مشاوران علمی و عالی یا در قالب طراحی و اجرای پروژه‌های تحقیقی با اولویت‌های فوق، به ارتقای بهره‌وری سازمان و منابع انسانی شتاب بیشتری بخشند و نقش کارآمدی را در کنار مدیران عالی و استراتژیک عهده‌دار شوند؛ مانند اتخاذ سیاست‌های کارآمد و تنظیم و اختصاص بودجه‌هایی که در اثربخشی فرهنگ کار بهره‌ور نقش مهمی داشته باشد یا ایجاد واحدهای پژوهشی در سازمان که اعضای هیات علمی مشارکت موثری در آنها به عهده داشته باشند. همچنین افزایش خود انگیختگی کارکنان از طریق آموزش‌های توسعه یافته تر با تاکید بر تقویت باورهای دینی آنان و با هدف افزایش بهره‌وری فردی و سازمانی، در اولویت قرار گیرد.

سهم ارزشمند پژوهش حاضر، الگوسازی از ذهنیت عامل‌ها با رویکرد کیفی و ذهنی می‌باشد که در این پژوهش دیدگاه‌ها و ایده‌های اعضای هیات علمی در حوزه مدیریت مورد تاکید قرار گرفته است. مطالعات و مقالات بسیاری وجود دارد که عمدتاً به شکل توصیفی بوده و با نگاهی اثبات‌گرایانه به موضوع بهره‌وری منابع انسانی نگرین شده است اما اندک پژوهش‌هایی وجود دارد که مفهوم‌پردازی بهره‌وری منابع انسانی را هم عینی و هم ذهنی، و با در نظر گرفتن همه عوامل آن، و از طریق اجرای «روش» متناسب، به طور دقیق و عمیق بررسی نماید و تلاش شده تا واکاوی عقاید و دیدگاه‌ها در بافتی که در آن گفتمان و فعالیت‌های گفتمانی با رویکرد جامعه‌شناختی و مدیریتی رخ می‌دهد، مورد توجه قرار گیرد. همچنین ارائه نقش‌های جدید برای ارتقای بهره‌وری منابع انسانی می‌تواند نوآوری پژوهش محسوب شود. لذا بر اساس یافته‌های پژوهش درک اهمیت نقش‌های نهادینه گرایان فرهنگ کار بهره‌ور، حامیان نوآوری، عدالت‌جویان سازمانی، مسئولیت‌پذیران خوش بین، تعامل‌جویان منعطف و نیز نقش اعتمادسازان فرصت‌ساز و لزوم اجرای آنها برای خبرگان و مجریان عرصه بهره‌وری منابع انسانی کشور، ضروری شناخته شده است.

منابع و مأخذ

- ۱- دارابیان، فائزه (۱۳۹۱). بررسی تاثیر متغیرهای میانی بر افزایش بهره‌وری حاصل از سرمایه گذاری در IT در مراکز تحقیقاتی، مورد کاوی، پایان نامه مقطع کارشناسی ارشد، رشته مهندسی صنایع، مدیریت سیستم و بهره‌وری دانشگاه مالک اشتر.
- ۲- دانایی فرد، حسن؛ حسینی، سید یعقوب؛ شیخها، روزبه (۱۳۹۲). روش شناسی کیو، شالوده‌های نظری و چارچوب انجام پژوهش، تهران، انتشارات صفار.
- ۳- صداقت، مانده (۱۳۹۰) بررسی چگونگی ارتقای وضعیت بهره‌وری در سه حوزه منابع انسانی، مالی، و عملکرد مدیریت در بانک‌های دولتی و نیمه خصوصی و خصوصی استان مازندران با استفاده از تکنیک (AHP) فازی، پایان نامه مقطع کارشناسی ارشد، استاد راهنما دکتر عبد الحمید صفایی قادیکلایی، گروه مدیریت اجرایی دانشگاه پیام نور استان مازندران.
- ۴- فعال نظری، سید علیرضا (۱۳۹۱) شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر اشتغال پایدار در شرکت‌های تعاونی کوچک و متوسط استان تهران، پایان نامه مقطع کارشناسی ارشد استاد راهنما، دکتر علیرضا موتمنی، دانشکده مدیریت دانشگاه سمنان.
- ۵- قلی پور، آرین، محمد اسمائیلی، ندا (۱۳۹۳). استانداردهای ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی، چاپ دوم، نشر موسسه کتاب مهربان.
- ۶- گزارش اقتصادی (۱۳۹۳) نظارت بر عملکرد سه ساله اول برنامه چهارم توسعه، حوزه‌های فرابخشی، جلد اول، تهران، انتشارات معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی رئیس جمهور (سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور).
- ۷- محمدی، رزگار؛ هنری، حبیب؛ کشکر، سارا (۱۳۹۰) بررسی بررسی رابطه ی زیرسیستم‌های مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده و بهره‌وری منابع انسانی در فدراسیون‌های ورزشی منتخب مدیریت ورزشی، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت ورزشی، دوره ششم، شماره ۱، صفحه ۵۷ تا ۷۴.
- 8-Akhtar-Danesh, N., Baumann, A. & Cordingley, L. (2008). Q-Methodology in Nursing Research. Western journal of nursing research, 30 (6),p:759.
- 9-Brooks, K. & Nafukho, F. M. (2006). Human resource development, social capital, emotional intelligence: Any link to productivity? , Journal of European Industrial Training, 30 (2), p:117 – 128.

- 10- Brown, S. R. (1997). The History and Principles of Q Methodology in Psychology and the Social Sciences, Red at the British Psychological Society Symposium on, A Quest for a Science of Subjectivity: The Lifework of William Stephenson, University of London.
- 11-Brown, S.R.; Durning, D.W. & Selden, S.C.(2008). *Q Methodology*, Chapter 37, PUBLIC ADMINISTRATION AND PUBLIC POLICY, Handbook of Research Methods in Public Administration, Second Edition, edited by Gerald J. Miller and Kaifeng Yang Auerbach Publications, Taylor & Francis Group, London New York.
- 12-Cheung, M. F. (2013) "The mediating role of perceived organizational support in the effects of interpersonal and informational justice on organizational citizenship behaviors", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 34 Iss: 6, p:551 – 572.
- 13-Chinnis, A.S., Summers, D.E., Doerr, C., Paulson, D.J., Davis, S.M., (2001). Q methodology a new way of assessing employee satisfaction. *J. Nurs. Adm.* 31 (5),p:252–259.
- 14-<http://www.apqceducation.org>.
- 15-Johnson, O. (2007). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come, *Educational Researcher*, Vol. 33, No. 7.
- 16-Jones D C, Kalmi P, Kauhanen A (2006). Human resource management policies and productivity: new evidence from an econometric case study, *Oxford Review of Economic Policy*, 22 (4), p:526-538.
- 17-Kamuzora, F. (2006). Enhancing Human Resource Productivity Using Information and Communication Technologies: Opportunities and Challenges for Tanzania, Mzumbe University, Tanzania aper presented at Mzumbe University - CAFRAD Regional Conference, Arusha, Tanzania.
- 18-Kudyba, S. (2003). Knowledge management: the art of enhancing productivity and innovation with the human resource in your organization. *DM Review*, april.
- 19-Maresova, L. et al. (2010) New applications of pHluorin--measuring intracellular pH of prototrophic yeasts and determining changes in the buffering capacity of strains with affected potassium homeostasis. *Yeast* 27(6), p:317-325.
- 20-Mills, JR., G. (2008). An Exploration of Factors that Influence The Use of Information Technology for Institutional Effectiveness in Terms of the Research and Learning Productivity of a College or University ,A Dissertation submitted to the Department of Educational Leadership and

Policy Studies in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, Florida State University, College of Education.

21-Rao, Y. P. (2006). Professional practice motivation model for improving human resource productivity in a manufacturing unit—a success story. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55 (5), p: 430-436.

22-Santarcángelo, J.E. (2010). Growth, employment and labor productivity: A long run analysis for the case of Argentina, Submitted to the New School for Social Research in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, Dr. Anwar Shaikh (advisor), ProQuest.

23-Seonghee, C., & Harton. (2006). Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firm's performance. *International Hospitality Management*, elsevier ltd.

24-Sexton, J.J. (2012). Trends in Output, Employment and Productivity in Ireland, www.forfas.ie/media/productivity_chapter1.pdf.

25-Sickler, J., J. Fraser, T. Webler, D. Reiss, P. Boyle, H. Lyn, K. Lemcke, and S. Gruber. 2006. Social narratives surrounding dolphins: A Q method study. *Society and Animals* 14(4):p: 351-382.

26-Soekiman, A. et al. (2011). Factors Relating to Labor Productivity Affecting the Project Schedule Performance in Indonesia, *Procedia Engineering* 14 (2011) 865–873.

27-Tielen, M., et al. (2008). Q-methodology to identify young adult renal transplant recipients at risk for nonadherence. *Transplantation*, 85 (5), p:700.

28-Tuler, S. & et al. (2005b). 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_2003.pdf.

29-Wacker, J.G., Yang, C.L., & Sheu, C. (2006). Productivity of production labour, non-production labour, and capital: an international study, *International Journal of Production Economics*, 103, p: 863–872.

30-Watts, S. and P. Stenner (2012). Doing Q Methodology: Theory, Method and Interpretation; *Qualitative Research in Psychology*, 2, p:67-91.

31-Wayne, R.J. (2013). Exploring Increased Productivity Through Employee Engagement, Doctoral Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration, Walden University.

32-West. J. (2014). 5 Key Factors That Affect Your Employees' Productivity, National Business Research Institute, <http://blog.doostang.com>.

33-Wright, P. M. 1990a. Operationalization of goal difficulty as a moderator of the goal difficulty-performance relationship. *Journal of Applied Psychology*, 75, p: 227-234.

34-Wright, P.; Perrell., & Gloet, M. (2008). Cultural values, workplace behavior and productivity in China: a conceptual framework for practicing managers. *Management Decision*. 46(5),p:797-812.