

## گونه‌شناسی نقش سیاست‌های بهره‌وری منابع انسانی

علی شیرازی\*، سمانه لاجوردی\*\*، مهناز لاجوردی\*\*\*

### چکیده

براساس نظام ارزشی جامعه، بهره‌وری منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین و تأثیرگذارترین عامل در افزایش بهره‌وری سازمان می‌باشد. هدف مقاله حاضر گونه‌شناسی سیاست‌های بهره‌وری منابع انسانی است و اینکه چه ذهنیت‌ها و دیدگاه‌های مختلفی در مورد موضوع تحقیق در بین مشارکت‌کنندگان ناحیه‌ای از آموزش و پرورش خراسان رضوی وجود دارد. برای تبیین جامع‌تر و کامل‌تر از سیاست‌های بهره‌وری منابع انسانی، از روش‌شناسی کیو (Q) استفاده شده است. این روش ترکیبی، دسته‌بندی عمیق‌تری از دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان نسبت به موضوع مورد بررسی به‌دست می‌دهد. در این روش از تحلیل عاملی کیو و سنخ‌شناسی که از آرایه‌های عاملی و مصاحبه با مشارکت‌کنندگان در حین مرتب‌سازی حاصل شد، دیدگاه‌ها و عقاید مشارکت‌کنندگان، در چهار دسته‌بندی شناسایی شده است. نتایج تحلیل‌ها نشان می‌دهد نقش‌های "مشابه" ارزشیابی شده، مبنای پیدایش نقش‌های جدید برای سیاست‌گذاران بهره‌وری منابع انسانی در آموزش و پرورش است. مانند نقش "شایسته‌گزینی برای ارتقای بهره‌وری"، "آموزش‌پذیران خلاق" و "منتقدان به عدم اجرای سیاست‌های بهره‌وری" و ضعف‌ها نیز مانند عدم هماهنگی سیاست‌های پیشنهادی بهره‌وری منابع انسانی با هدف نهایی فعالیت‌های منابع انسانی، و نیز اهمیت‌ندادن به مهارت‌های ذهنی، انسانی و کار تیمی می‌باشد.

**کلیدواژه‌ها:** وظایف مدیریت منابع انسانی؛ سیاست‌های بهره‌وری منابع انسانی؛ شناختی کیو.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۱۱/۱۰، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۰۳/۱۷

\* دانشیار، دانشگاه فردوسی.

\*\* دانشجوی دکتری، دانشگاه فردوسی (نویسنده مسئول).

Email: lajevardi03@gmail.com

\*\*\* کارشناس، آموزش و پرورش خراسان رضوی.

## ۱. مقدمه

واژه بهره‌وری به معنی سودمندی و استعداد تولیدی می‌باشد. اولین بار این واژه در مقاله‌ای از کاس نی<sup>۱</sup> در سال ۱۷۶۶ در حدود ۲۴۰ سال پیش به کار برده شد. بهره‌وری، استفاده مطلوب، مؤثر و بهینه از مجموعه امکانات، ظرفیت‌ها، سرمایه‌ها، منابع و فرصت‌ها، تعریف شده است. به عبارت دیگر، بهره‌وری، استفاده مؤثر و بهینه از زمان و ارزش حاصل از سرمایه، عمر، فکر، اندیشه و توان‌ها و استعدادها در یک واحد زمان و استفاده مطلوب از همه لحظات است [۴].

از آنجا که وظایف مدیریت منابع انسانی شامل وظایف جذب و گزینش، آموزش و بالندگی، و حفظ و نگهداری می‌باشد، لذا استفاده بهینه از استعدادها و توانایی‌های بالقوه نیروی انسانی موجود در سازمان از طریق طراحی سیستم مناسب مانند شیوه آموزش مناسب امکان‌پذیر خواهد بود. آدلمن می‌گوید آموزش و بالنده‌سازی، پرداخت براساس عملکرد، شایستگی، مهارت فردی، نگهداری نیروی انسانی، می‌تواند بهره‌وری سازمان را افزایش دهد [۱۱].

بهره‌وری کارمندان یکی از عوامل تعیین‌کننده ساختار هزینه و کارایی یک سازمان است. هر چه یک کارمند بهره‌ورتر باشد، هزینه هر واحد پایین‌تر می‌آید. چالش مدیریت منابع انسانی به کارگیری روش‌هایی برای افزایش بهره‌وری کارمندان است. مانند سه روش "آموزش کارکنان"، "سازمان‌دهی نیروی کار برای تبدیل شدن به تیم‌های خودگردان" و "پیوند دادن پرداختی‌ها با عملکرد کارکنان". زیرا کارکنانی که ماهرتر هستند می‌توانند وظایف محوله را سریع‌تر و دقیق‌تر انجام دهند و احتمال بیشتر دارد که وظایف پیچیده مرتبط با بسیاری از روش‌های تولید نوین را انجام دهند. همچنین تیم‌های خودگردان وظایف مدیریتی از قبیل زمان‌بندی، سفارش مواد و استخدام افراد جدید را خود به‌عهده می‌گیرند. در پرداخت بر مبنای عملکرد نیز این نکته که به چه نوع عملکردی و چگونه باید پاداش داده شود، اهمیت دارد. بسیاری از سازمان‌ها به‌جای پیوند دادن پرداخت‌ها و پاداش‌ها با عملکرد فردی، آن را با عملکرد تیمی و گروهی مرتبط می‌سازند. این کار باعث ایجاد مشوق قوی‌تری برای کارکنان می‌شود تا با دیگر اعضای تیم یا گروه برای تحقق اهداف همکاری کنند و کار تیمی تسهیل شود [۲].

مدیران منابع انسانی وظیفه دارند با تأکید بر جامعه‌پذیری، آموزش قبل از خدمت، آموزش ضمن خدمت و بالندگی منابع انسانی، موجب بهره‌وری در سازمان شوند. آموزش در سطح کارشناسی به‌عنوان موتور محرکه جامعه که باید دربرگیرنده ناب‌ترین آموزش‌ها، با جدیدترین نظریات و نیز

آموزش‌های عمومی و کمتر کاربردی است، فرایندی برای نظام آموزش و پرورش یا تعلیم و تربیت باشد و طراحی چنین آموزش‌هایی برای تأمین نیروی کار سازمان‌ها در نظر گرفته شود [۵].

در ادبیات و مبانی نظری تحقیق، ارتقای بهره‌وری منابع انسانی، بیشتر از طریق وظایف و اقدامات مدیران منابع انسانی تعریف و آورده شده است، لذا طبقه‌بندی موجود در وظایف مدیریت منابع انسانی شامل "جذب و گزینش"، "آموزش و بالندگی"، و "حفظ و نگهداری" در مقاله حاضر مورد توجه قرار گرفته و تلاش شده است تا باتوجه به روش خاص تحقیق، از هر طبقه (مربوط به وظایف مدیران در جذب و گزینش؛ آموزش و بالندگی؛ حفظ و نگهداری) عبارات فضای گفتمان آن‌ها جمع‌آوری شده و سپس این عبارات‌ها که معرف فضای گفتمان وظایف و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی با تأکید بر سیاست‌های بهره‌وری می‌باشد، تعداد مناسب (از عبارات مثبت و منفی) گزینش و انتخاب شود و به‌عنوان ابزار گردآوری داده‌ها، در اختیار مشارکت‌کنندگان تحقیق قرار گیرد. اهمیت سیاست‌های بهره‌وری منابع انسانی، به تفکیک هر وظایف مدیران منابع انسانی، موضوعی است که کمتر در محافل و منابع علمی کشور به آن توجه شده است.

پژوهش حاضر در پی پاسخ به این پرسش است که چند گونه ذهنیت درباره سیاست‌های بهره‌وری منابع انسانی وجود دارد؟ و دسته‌بندی این ذهنیت‌ها بر مبنای روش‌شناسی کیو چگونه است؟ به عبارت دیگر، چه ذهنیت‌ها و دیدگاه‌های مختلفی درمورد موضوع تحقیق در بین مشارکت‌کنندگان وجود دارد؟ و ضمن بررسی موارد فوق و گونه‌شناسی این سیاست‌ها، به چگونگی پیدایش نقش‌های جدید و ضعف‌های وظایف منابع انسانی باتوجه به سیاست‌های بهره‌وری در ناحیه‌ای از آموزش و پرورش خراسان رضوی پرداخته می‌شود.

## ۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

به‌طور کلی برای پیشینه سیاست‌های بهره‌وری منابع انسانی می‌توان به این موضوع اشاره کرد که ایران یکی از اعضای شانزده‌گانه سازمان بهره‌وری آسیایی است و سازمان بهره‌وری ملی در سال ۱۳۷۰ با هدف افزایش سطح زندگی و پی‌ریزی جامعه‌ای مرفه تأسیس و نام‌گذاری شد (اکنون با عنوان مرکز ملی بهره‌وری فعالیت می‌کند). همچنین سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور نیز به‌عنوان نهادی مدیریتی و نظارتی به مقوله بهره‌وری می‌پرداخت [۶]. در برنامه سوم توسعه در قالب تبصره ۳۵، به مسئله افزایش بهره‌وری توجه شد. در عین حال، تبصره یا ماده خاصی به آن اختصاص نیافت. مصوبه‌ای در سال ۱۳۷۹ برای استقرار چرخه بهره‌وری، باهدف ارزیابی اثربخشی و کارایی در سازمان‌های دولتی به تصویب هیأت دولت رسید که همان اهداف تبصره ۳۵ برنامه دوم را دنبال

می‌کرد. ماده ۵ برنامه چهارم توسعه نیز ظاهراً سرنوشتی مانند تبصره و مصوبه داشته است، در شرایط حاضر، فعالیت در رابطه با بهره‌وری، تنها تعدادی جلسات شبه کارشناسی و سخنرانی است (مانند اینکه باید ۳/۳۱٪ از متوسط رشد اقتصادی سالانه کشور از طریق ارتقای بهره‌وری تأمین گردد). برای بررسی راه‌های ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی و ارائه راهکارهای هم‌مسیر با اهداف بیست ساله کشور، روش‌هایی متناسب با اهداف چشم‌انداز بیست‌ساله تدوین و ارائه شده است [۸].

ایران در ژانویه (۲۰۰۸) میزبان انجمن‌ها (NPO)<sup>۱</sup> برای توسعه بهره‌وری بود و مباحثی درباره مسائل مهم ناشی از تغییرات اجتماعی و اقتصادی و تأثیر آن بر جنبش‌های ملی بهره‌وری در کشورها مطرح شد و با هدف ظرفیت‌سازی، و ارزیابی به‌عنوان بخشی از استراتژی‌ها شناسایی نیازهای مشترک و نیازهای خاص هر کشور تشکیل شد، از بین ۸ کشور شرکت‌کننده ۲۸ مورد شامل نیازهای توسعه سازمانی، بازسازی و سازماندهی مجدد، طراحی مجدد شرح شغل و بررسی‌هایی از محیط زیست را در برداشت [۹].

پیشینه نظری که می‌توان به‌طور خاص برای مدیران منابع انسانی در وزارت آموزش و پرورش اشاره نمود، مربوط به آیین‌نامه اجرایی یا لایحه سال ۱۳۸۵ می‌باشد که برای ارتقای سیاست‌های بهره‌وری منابع انسانی در وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی کشور ابلاغ شده و به‌عنوان اقدام اجرایی از سوی آن‌ها مورد توجه قرار گرفته است. براساس این آیین‌نامه، وزارت آموزش و پرورش نیز باید با همکاری سازمان ملی بهره‌وری ایران، برای بهره‌برداری مؤثر از مفاهیم بهره‌وری در زندگی فردی و اجتماعی افراد، به ایجاد دروس در راستای ارتقای بهره‌وری در سطوح دبیرستان و اقدام نماید و در راستای ارتقای بهره‌وری، آن دروس را مورد بازنگری قرار دهد. این اقدام اجرایی از سال‌های ۱۳۸۵-۱۳۸۶ با تهیه آیین‌نامه اجرایی یا لایحه مورد توجه قرار گرفته است.

تشکیل شورای عالی بهره‌وری کشور نیز با هدف سازماندهی فعالیت‌های ارتقای بهره‌وری است که دو نماینده از سطح دانشگاه‌ها به‌عنوان عضو شورای همکاری و مشارکت برای ارتقای بهره‌وری دارند. روش‌های ارتقای بهره‌وری منابع انسانی از طریق سازمان ملی بهره‌وری ایران از وظایف و فعالیت‌های مدیران این سازمان می‌باشد. این فعالیت با هدف طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی برای ارتقای دانش بهره‌وری و برگزاری همایش‌های ملی برای اطلاع‌رسانی و ارائه تجارب موفق پیشرفت ارزش افزوده در بخش‌ها و زیربخش‌های اقتصادی کشور است. همچنین این مرکز موظف است برای سال‌های دیگر برنامه توسعه حداقل یک دوره آموزشی مناسب برای مدیران ارشد نظام در قوای

1. Non profit organization (NPO)

سه‌گانه، مجمع تشخیص مصلحت و شورای نگهبان طراحی و به مرحله اجرا برساند. این اقدام با هدف ارتقای دانش بهره‌وری مدیران ارشد نظام در راستای حمایت از فعالیت‌های بهره‌وری است. از دیگر وظایف این مرکز تألیف و ترجمه حداقل سه کتاب معتبر و مفید در زمینه بهره‌وری برای دستگاه‌های اجرایی متولی بخش‌های اقتصادی و تهیه و انتشار کتب، نشریات و انواع مواد آموزشی و کمک آموزشی تخصصی بهره‌وری در سطوح ملی است. این مرکز با همکاری دستگاه‌های اجرایی متولی بخش‌ها به شناسایی عوامل بازدارنده و پیش‌برنده رشد بهره‌وری کل عوامل در هر یک از بخش‌ها و زیربخش‌های اقتصادی می‌پردازد تا در ارائه راهکارهای بهبود آن‌ها موفق شود. در بیان مسئله و اهمیت آن باید گفت، از دیدگاه سازمان ملی بهره‌وری ایران و انجمن ملی بهره‌وری ایران، علل ناکارآمدی مدیریت در ارتقای بهره‌وری کارکنان و در بررسی موانع حرکت ملی بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی کشور بررسی شده که نتایج آن شامل آشنا نبودن مدیریت با مفاهیم و علم مدیریت نوین، عدم تعهد مدیریت به لزوم ارتقای بهره‌وری، عدم توجه جدی به کارسنجی و اصلاح بهبود روش‌ها و اتخاذ شیوه‌های نامناسب برای ارتقای بهره‌وری، محدودیت اختیارها و عدم ثبات شغلی و مشغله فراوان مدیران، عدم بهره‌برداری بهینه از نظرات و پیشنهادهای سودمند کارکنان، عدم انطباق ساختار مدیریت با فناوری‌های جدید، عدم تناسب قوانین و مقررات و نظام اداری، ناکارآمدی برخی مدیران و نهادینه‌نشدن فرهنگ بهره‌وری و نیز ساختار نامناسب دستگاه‌های اجرایی است. در تحقیق دیگری به مواردی مانند اینکه "ساختار اقتصادی کشور به علت اتکا به نفت به تلاش و خلاقیت کارکنان توجه ندارد"، و اینکه "شایسته‌سالاری در مدیریت از جایگاه مناسبی برخوردار نیست" نیز اشاره شده است [۸].

لذا برای اجرای نظام‌ها و سیاست‌های بهره‌وری منابع انسانی در کشور، لازم است مدیران منابع انسانی هر سازمان از طریق جذب و گزینش نیروی انسانی متناسب با قانون ارتقای بهره‌وری<sup>۱</sup> در آیین‌نامه اداری و استخدامی و نیز سایر فعالیت‌ها سطح بهره‌وری را تعیین و پیش‌بینی نمایند. همچنین باید به بهره‌وری منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین و تأثیرگذارترین عامل در افزایش بهره‌وری همت گمارند.

وظیفه مدیریت منابع انسانی اندازه‌گیری بهره‌وری به‌منظور افزایش آن و توجه به تجزیه و تحلیل آن است. اندازه‌گیری بهره‌وری جدای از منافع استراتژیک آن، کاربردهای سودمند دیگری نیز دارد.

۱. جای این قانون طی نامه شماره ۱۰۰/۶۶۷ مورخ ۹۰/۵/۱۱ از سوی مقام عالی وزارت به کلیه دانشگاه‌ها ابلاغ شده است.

مانند: آگاه‌سازی، ارزیابی مشکلات (شناسایی فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها)، ایجاد مکانیزمی برای ارائه بازخورد و ایجاد اطلاعات برای انواع تصمیم‌گیری‌های مدیریتی است [۱].

سیاست‌های بهره‌وری برای سرمایه‌انسانی نیز با جذب، حفظ و نگهداری، توسعه، بهبود و جبران خدمات افراد، می‌تواند نیروی کاری با مهارت، متعهد و با انگیزه در اختیار سازمان قرار دهد. این سرمایه در رابطه با طراحی و گسترش سازمان است. به‌گونه‌ای که این طراحی امر گسترش و انتشار دانش را در سازمان تسهیل کند. از آنجا که سرمایه‌سازمانی با مدیریت دانش سروکار دارد، لذا بهره‌وری حاصل از آموزش در موفقیت سازمان نقش مهمی به‌عهده دارد. نظریه سرمایه‌انسانی به جذب منابع، توسعه منابع انسانی و استراتژی‌های پاداش توجه دارد. استراتژی‌های جذب منابع با توجه به نیازهای عملیاتی و استراتژیک سازمان صورت می‌گیرد تا اطمینان حاصل شود از منابع موجود بهترین استفاده صورت می‌گیرد. با تعریف نیازهای آینده سرمایه‌انسانی، شناسایی فرصت‌های استفاده بهتر از سرمایه‌انسانی و توجه به محدودیت‌هایی که سرمایه‌انسانی در اجرای برنامه شرکت می‌تواند ایجاد کند، استراتژی‌های منابع انسانی می‌تواند در طراحی استراتژی شرکت ما را یاری کند. این محدودیت‌ها ممکن است شامل کمبود مهارت، مشکلات درمورد استخدام و نگهداری افراد، بهره‌وری کم، غیبت زیاد، انعطاف کم و یا فضای نامناسب محیط کار که مانع همکاری افراد و تعهد می‌شود. استراتژی‌های جذب منابع براساس فرآیند برنامه‌ریزی منابع انسانی صورت می‌گیرد. در فرآیند برنامه‌ریزی منابع انسانی نیازهای سرمایه‌انسانی مشخص و برنامه‌های رسیدن به آن تنظیم می‌شود. در این رابطه می‌توان برای پست‌های خالی از منابع داخل و یا منابع خارج سازمان استفاده کرد. بنابراین سازمان می‌تواند بر سرمایه‌گذاری بر روی استعدادها موجود و ارتقای آن‌ها کمبود خود را جبران کند و یا با استخدام کارمندان جدید که قابلیت‌های خود را در جای دیگر نشان داده‌اند، مشکل را حل کند. این موضوع تا حد زیادی با مدیریت استعدادها مرتبط است. یعنی اینکه افراد بااستعداد در سازمان جذب، نگهداری، توسعه و بهبود پیدا کنند تا بدین صورت به نیازهای سازمان پاسخ داده شود. استراتژی‌های توسعه منابع انسانی با برنامه‌های استراتژیک سازمان و برنامه‌های منابع انسانی که در آن دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز تعریف شده است، تعیین می‌شود. این استراتژی‌ها به توسعه توانایی‌های افراد و تیم‌ها مربوط می‌شود، همچنین موجب تشویق یادگیری فردی و سازمانی می‌شود. این استراتژی‌ها با این تفکر شکل می‌گیرند که افراد سرمایه‌گذاران سرمایه‌انسانی هستند و سرمایه‌فکری خود را جایی به‌کار می‌گیرند که بیشترین بازده را به‌دست آورند. اگر برای افراد شرایط مناسب مهیا شود، آن‌ها مهارت‌ها، توانایی‌ها و دانش خود را توسعه می‌دهند و بهره‌وری محقق می‌شود [۱۱].

اولین قدم در جهت مدیریت سرمایه‌های انسانی و ارتقای بهره‌وری منابع انسانی، توسعه مقیاس‌هایی اثربخش، درمورد مشارکت آنان در کسب‌وکار و همچنین تأثیر فعالیت‌های مدیریت افراد می‌باشد. مقیاس‌های نیروی کار داده‌های اساسی را فراهم می‌آورند که سازمان را قادر می‌سازند تا برخی از ویژگی‌های کلیدی افرادی که استخدام می‌کند را اندازه‌گیری نماید. برخی از انواع کلیدی مقیاس‌های نیروی کار در فصل‌های قبلی توضیح داده شدند. اگرچه، در این زمینه از رابطه بین منابع انسانی و مدیریت سرمایه‌های انسانی، درک صحیحی از رابطه بین مدیریت افراد و مقیاس‌های نیروی کار ضروری می‌باشد. مقیاس‌های نیروی کار می‌توانند بر روی آن دسته که بر عملکرد کسب‌وکار تأثیرگذار می‌باشند و مسیری را نشان می‌دهند که استراتژی‌ها و سیاست‌های منابع انسانی به‌منظور بهبود ارزش کسب‌شده از سرمایه‌های انسانی، باید در آن راستا توسعه یابند، تمرکز نمایند. این وظیفه منابع انسانی می‌باشد که مقیاس‌هایی را بیابد که می‌توانند به بهترین شکل ممکن به کار روند و اطمینان حاصل نمایند که می‌توان داده‌های صحیحی که شرایط موجود و روندها را برای اندازه‌گیری بهره‌وری نشان می‌دهند، در یک فرم همسان جمع‌آوری و ارائه نمود.

در فعالیت‌های آموزش و بالندگی نیز کیفیت زندگی کاری و تأمین نیازهای کارکنان پیش‌نیاز ارتقاء بهره‌وری در سازمان‌ها می‌باشد. پیش‌نیاز کیفیت زندگی کاری توانمندسازی است. کورو ساوا و همکاران در مطالعات خود در رابطه با آموزش کارکنان، چرخش شغلی را یکی از راه‌های مؤثر برای افزایش مهارت تجربه و شناخت فرایندهای کاری می‌دانند. آنان بیان می‌کنند که اگر چرخش شغلی با برنامه‌ریزی باشد می‌تواند بهره‌وری نیروی کار را در سازمان افزایش دهد. آموزش در ارتقاء بهره‌وری تأثیر دارد و افرادی که خلاقیت بالایی دارند، همواره به‌دنبال روش‌هایی برای بهتر و بهینه انجام‌دادن کارها و حل مبتکرانه مشکلات در سازمان می‌باشند. چنانچه این افراد به‌درستی و برنامه‌ریزی شده، آموزش داده شوند و از انگیزه کافی برای انجام فعالیت در سازمان برخوردار باشند، می‌توانند مؤثرتر و کارا تر به انجام‌دادن فعالیت‌ها در سازمان کمک کنند [۱۵].

نیازسنجی آموزشی مشاغل، پیاده‌سازی برنامه‌ریزی آموزشی، مشاوره در استقرار سیستم مدیریت امنیت اطلاعات به‌عنوان یک پارادایم نوین مدیریت مطرح است. داشتن یک چارچوب نظری منسجم چنانچه با درک و شناخت کافی از الزامات مربوط به آن و باتوجه به شرایط ویژه هر سازمان شکل گیرد، تأثیر شگرفی در کارآمدی و بالندگی سازمان و ایجاد یک اهرم رقابتی توانمند برای آن به‌همراه خواهد داشت. توجه جدی به این نظام‌ها، دستاوردهایی مانند تقدّم پیشگیری نقایص به‌جای کشف بعدی آن‌ها، توجه و تأکید بر طرح‌ریزی در راستای تأمین رضایت ذی‌نفعان دارد. تکنیک‌های بهبود بهره‌وری، بدون منابع انسانی آموزش دیده نمی‌تواند مؤثر واقع شود. برخی مطالعات نشان داده است

که همبستگی مثبت بسیار قوی بین آموزش و بهره‌وری وجود دارد. حتی مطالعات تطبیقی پیشرفت اقتصادی بین کشورهای مختلف نشان داده هر کشوری که منابع انسانی آموزش‌دیده داشته، از بهره‌وری و رشد اقتصادی بالاتری برخوردار بوده است. در فعالیت‌های حفظ و نگهداری نیز برنامه‌های پیش از بازنشستگی مانند مراقبت از کودک، مراقبت از سالمندان، خدمات مالی، برنامه‌های تفریحی و اجتماعی، طرح‌های رفاهی متغیر و حساب‌های قابل تأدیه، می‌باشد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد حداقل ۲۰٪ از کارکنان به یک فرد یا بیش از یک فرد سالخورده که خویشاوند یا آشناست یاری می‌رسانند. لازم است در زمینه‌های مهم یا حیاتی مانند مراقبت‌های بهداشتی، بیمه عمر و از کارافتادگی بدون توجه به انتخاب فردی کارکنان، ارائه شود. مانند مدیریت برنامه‌های رفاهی مؤثر و انجام طرح‌های انعطاف‌پذیری که بتواند به سهولت جوابگوی تغییر شرایط و هزینه‌ها باشد.

سازمانی که بهره‌وری پایدار را هدف غایی خود قرار داده، تعهد درمقابل مشتریان در عرضه تولیدات و خدمات با کیفیت بالا؛ تعهد در برابر شهروندان برای ایجاد محیطی امن و سالم و محفوظ برای نسل‌های آینده؛ تعهد در برابر اعمال شیوه‌های مشارکتی در اداره سازمان و تعهد در اداره آزادمنشانه و عادلانه سازمان به طوری که هیچ‌گونه تبعیضی در جامعه ایجاد نکند، را برعهده دارد. در سنجش بهره‌وری پایدار، اگرچه هنوز معیارهای دقیق و روشنی مورد استفاده قرار نگرفته، اما توصیه‌هایی در این زمینه شده است که می‌تواند در سال‌های آتی به صورت معیارهای کاربردی در محاسبه بهره‌وری پایدار درآید. مدیریت سازمان باید این جنبش را درک کند و به‌خاطر داشته باشد که بقای سازمان در گرو تحقق بهره‌وری پایدار است و مدیران، کارکنان، سهامداران و کلیه ذی‌نفعان سازمان در جهت عملی ساختن آن به شیوه‌های مختلف بکوشند [۳].

معیارهای سنجش بهره‌وری پایدار در زمینه‌های: "بهره‌وری انرژی"، "بهره‌وری مواد اولیه"، "میزان تولید گازهای مضر"، "میزان استفاده مجدد از ضایعات"، "امنیت و سلامتی کارکنان"، "مشارکت کارکنان"، "ارتباط با جامعه و میزان کمک به توسعه اقتصادی و اجتماعی جامعه" قابل احصا است [۲۰].

در راستای بهبود شاخص‌های بهره‌وری و رسیدن به اهداف سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران، به موارد مهمی اشاره شده است. از جمله: ارتقای بهره‌وری نیروی کار از راه‌های برقراری ارتباط بین دستمزدها و بهره‌وری یا حمایت دولت از بنگاه‌ها در راستای افزایش سهم شاغلان دارای تحصیلات عالی و نیز گسترش شرایط رقابتی در اقتصاد به منظور ایجاد تقاضا برای استخدام نیروی انسانی متخصص و توجه به تحقیق و توسعه، اولویت‌دادن در پرداخت تسهیلات بانکی یارانه‌ای به فعالیت‌های دانش پایه (تخصص‌بر)، برقراری ارتباط بین سهم اعتبارات آموزشی دستگاه‌های اجرایی و



رشد بهره‌وری بخش‌های ذی‌ربط، ارتقای بهره‌وری سرمایه از راه‌های بازنگری در شیوه تخصیص منابع بودجه عمرانی بین پروژه‌های دولتی برای کوتاه‌شدن دوره ساخت و اولویت‌دادن به کامل‌شدن زنجیره تولید تأکید بیشتر به توجیه اقتصادی، فنی و مالی طرح‌ها، بازنگری در شیوه تعیین نرخ سود تسهیلات بانکی برای طرح‌های سرمایه‌گذاری در راستای کاهش رانت‌جویی و انحراف منابع و به‌کارگیری سیاست تجاری مناسب برای کنترل بر واردات کالاهای (لوازم) مصرفی و سرمایه‌ای انرژی‌بر، و اعطای تسهیلات بانکی ارزان قیمت به کشاورزان برای جایگزین کردن ماشین‌آلات کمتر انرژی‌بر با ماشین‌آلات موجود می‌باشد [۹].

آرمستردام به نقل از مایو (۲۰۰۶) آورده است که مقیاس‌های مربوط به اثربخشی منابع انسانی را می‌توان از طریق مشارکتی که فرایندهای منابع انسانی در مدیریت سرمایه‌های سازمانی دارند، سنجید. مایو به سطوح خدمت و نسبت‌های هزینه‌ای در فراهم آوردن خدمات منابع انسانی و بحث‌های سنجش ارزش‌افزوده فعالیت‌ها (در بخش منابع انسانی)، اشاره می‌نماید. مقیاس بهره‌وری، از قبیل ارزش خلق شده به‌ازای هر واحد و یا هر کارمند، گردش فروش به‌ازای هر واحد یا کارمند، تعداد خروجی به‌ازای هر کارمند؛ مقیاس اثربخشی یا تأثیر عملیاتی، از قبیل مدیریت و یا تکمیل موفق پروژه‌ها، مشتریان و یا مؤکلین جذب‌شده، ارائه کالای جدید، بازگشایی بازارهای جدید، ارزش کسب‌وکارهای جدید. خدمات به مشتریان، از قبیل سطوح رضایت، سطوح خدمت‌رسانی، شکایت‌ها. لازم است که مشارکت دایره منابع انسانی مورد ارزیابی قرار گیرد تا اطمینان حاصل گردد که این دایره هم در سطح استراتژیک و هم در بخش پشتیبانی و ارائه خدمت، به‌صورتی اثربخش عمل می‌نماید. همچنین به نقل از سیریت (۲۰۰۶) آورده است که برای به‌دست آوردن مدیریت سرمایه انسانی در شغل "به یک یا چند دست‌اندرکار ارشد منابع انسانی نیاز دارند که آموزش و تجربه گسترده‌ای در بررسی اولیه/ روش‌های آماری و تجزیه‌وتحلیل تجربی داشته باشد. داشتن سطح مهارت مورد نیاز برای جمع‌آوری، تفسیر، تجزیه‌وتحلیل و اظهارنظر برای اطلاعات و داده‌ها بیشتر از افرادی انتظار می‌رود که حرفه‌ای در منابع انسانی دارند و واجد شرایط هستند. ممکن است متخصص از خارج سازمان لازم باشد به‌منظور توسعه معیارهایی مانند تشکیل انجمن در سراسر کشور، هر چند کارکنان منابع انسانی، مهارت‌ها را در هنگام کار به‌همراه مشاوران به‌دست آورده‌اند، درحال حاضر آن را به‌تنهایی انجام می‌دهند. توانایی ارزیابی بازده سرمایه‌گذاری شده برای تولید نیز نیازمند مهارت‌هایی است که ممکن است همه دست‌اندرکاران منابع انسانی آن را نداشته باشند، اما مهارت‌های یادگیری را باید داشته باشند. به‌خصوص اگر منابع انسانی و مالی شاغل، به‌عنوان شرکای تجاری آن‌ها باشد [۱۱].

نگارنده از تطبیق و مقایسه تحقیقات مربوط به شناخت عوامل مؤثر در بهره‌وری منابع انسانی و نحوه اندازه‌گیری آن و انتخاب مدل یا شاخص مناسب بهره‌وری به موارد قابل تأملی دست یافته است که برخی از آن‌ها عبارت‌اند از: اینکه "ارزشیابی کمتری از تحقیقات کمی و کیفی برای بررسی میزان مطلوبیت نظام‌های اندازه‌گیری بهره‌وری، به عمل آمده است"، "رویکرد غالب در تحقیقات، اندازه‌گیری بهره‌وری مربوط به اقتصاددانان (رویکرد شاخص‌ها) می‌باشد. ضمن اینکه به کارگیری این شاخص از نظر نوع و کاربرد شاخص، بستگی به انتخاب و نظر استفاده‌کننده دارد، این سوال مطرح می‌شود که آیا تصمیم‌گیری مناسبی در این خصوص اتخاذ شده است؟"، "آیا معیارهای انتخاب روش اندازه‌گیری بهره‌وری، به درستی رعایت شده است؟ آیا مدیران به همه ورودی‌های چندگانه، برای اندازه‌گیری بهره‌وری در مؤسسات تولیدی، توجه داشته‌اند؟"، "آیا دوره‌های ارزیابی بهره‌وری (کوتاه-مدت، میان مدت و بلندمدت)، متناسب با عوامل مؤثر برای آن دوره (سهولت دسترسی به اطلاعات، ماهیت عملیات تولیدی مؤسسه، اهداف مدیریت از ارزیابی بهره‌وری) محاسبه می‌شوند؟"، "آیا مبنای مقایسه سال پایه بوده یا مقایسه با شرکت‌های مشابه؟ چنانچه سال پایه بوده، از جامعیت برخوردار نیست. زیرا در این روش، شرایط متغیر محیط در مدل پایه لحاظ نمی‌شود و چنانچه مبنای مقایسه، شرکت‌های مشابه باشند، این ابهامات بروز خواهد کرد که آیا مدیران در تشخیص پیچیدگی محیط و اتخاذ استراتژی مناسب آن برای سازمان دچار اشتباه شده‌اند؟ یا پیچیدگی مربوط به محیط نبوده و مدیر این تصور را داشته است؟ مورشون و میلیکن معتقدند عقاید مدیریتی می‌تواند اثر نیرومندی بر چگونگی رفتار مدیران و کارکنان داشته باشد [۱۹].

لذا باید در تجزیه و تحلیل‌ها دقت و تأمل داشت، "باتوجه به تنوع و افزایش تعاریف، مقیاس‌ها و تفسیرها و کاربردهای مرتبط با بهره‌وری، آیا برای استفاده‌کننده نهایی متناسب بوده است؟"، "نقش وجدان کاری در افزایش بهره‌وری، کمتر در تحقیقات در نظر گرفته شده است (این مطلب در دومین کنگره بهره‌وری ملی ایران در خرداد ۱۳۷۵ بررسی شده است)".

پژوهش حاضر از طریق سؤالاتی هدایت شده است که عبارت‌اند از:

- دامنه ایده‌ها نسبت به مفهوم "سیاست‌های بهره‌وری منابع انسانی" از طریق مشارکت‌کنندگان و در فضای گفتمان چگونه است؟

- تغییرات مؤثر در دیدگاه‌ها و ایده‌ها نسبت به "سیاست‌های بهره‌وری منابع انسانی" به چه میزان است؟

- تغییرات دیدگاه‌ها چگونه با یکدیگر در ارتباط هستند؟

- چه ویژگی‌هایی سبب مشابهت و مغایرت دیدگاه‌ها و نتایج شده است؟

به این ترتیب باتوجه به روش تحقیق و یافته‌هایی که در پاسخ به سوالات فوق در بحث و تحلیل آورده می‌شود، نشان خواهند داد که آیا نقش‌های "مشابه" ارزشیابی شده از سوی مشارکت‌کنندگان، مبنای "پیدایش" نقش‌های جدید برای سیاست بهره‌وری منابع انسانی خواهد بود؟ و آیا نقش‌های "متفاوت" ارزشیابی شده از سوی مشارکت‌کنندگان، مشکلات (ضعف‌های) آن را آشکار خواهد ساخت؟

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

در پژوهش حاضر، برای گونه‌شناسی نقش سیاست‌های بهره‌وری منابع انسانی، از روش‌شناسی کیو استفاده شده که روشی ترکیبی است و دربرگیرنده دو نوع آمار توصیفی (حاصل و نتیجه بررسی‌ها در قالب نمودار، آماره‌های میانگین، واریانس،...) و آمار تحلیلی (استفاده از استدلال، تجزیه و ترکیب و روش مقایسه‌ای برای بررسی، بحث و اظهارنظر) است. همچنین از بعد کمی، از روش‌های آماری برای دسته‌بندی افراد مانند تحلیل عاملی و تحلیل مؤلفه‌های اصلی استفاده می‌شود و از آنجا که هدف اصلی این تکنیک، آشکار ساختن الگوهای مختلف تفکر است نه شمارش تعداد افرادی که تفکرات مختلفی دارند، به روش تحقیق کیفی نیز نزدیک است. هدف تحقیق اکتشافی است و از همه شیوه‌های گردآوری داده‌ها استفاده می‌شود. ترسیم تفاوت‌های موجود در زمینه نقطه نظرات و عقاید بین ذی‌نفعان و گروه‌های ارزشی در سیاست‌گذاری‌ها و دسته‌بندی گروه‌های افراد براساس ادراک آن‌ها، نیاز به روشی مؤثر برای تحقیقات علمی در آن زمینه دارد. درخصوص روش‌شناسی کیو نظرات مختلفی بیان شده است که دربرگیرنده نکات مهمی است. از جمله مک‌کئون و توماس روش کیو را فنی می‌دانند که پژوهشگر را قادر می‌سازد تا اولاً ادراک و عقاید فردی را شناسایی و طبقه‌بندی کند و ثانیاً به طبقه‌بندی گروه‌ها براساس دیدگاه‌های آنان بپردازد. پژوهش حاضر بر مبنای روش کیو این مزیت را دارد که با تجزیه و تحلیل جنبه‌های ذهنی در موضوع فوق، توانایی مورد آزمایش قراردادن تئوری‌های مربوطه را از طریق بررسی ذهنیت‌ها داشته و بهترین طریق تحقیق در مسائل ذهنی است [۱۳].

در این روش تحقیق، باتوجه به موضوع آن، ابتدا هرآنچه درباره موضوع در قالب‌های مختلف وجود دارد و فضای گفتمان<sup>۱</sup> نامیده می‌شود، گردآوری می‌گردد. فضای گفتمان که شامل مقاله‌ها، متن مصاحبه‌ها، نظرات سازنده و پایدار و متنوع، یادداشت‌ها است، به عبارت‌های کوتاه و جدا جدا تبدیل

می‌شوند تا بتوان در مرحله بعد نمونه‌ای از عبارات-نمونه کیو- را از میان آن‌ها انتخاب کرد. در مرحله بعد پس از انتخاب مشارکت‌کنندگان ( که ارتباط خاص با موضوع تحقیق دارند یا دارای عقاید ویژه‌ای هستند) عبارات نمونه کیو، براساس دستورالعمل خاصی، از سوی آنان بر روی طیفی (نمودار کیو) مرتب‌سازی<sup>۱</sup> می‌شود (که بیانگر الگوهای مختلف تفکر خواهد بود). در مرحله پایانی به تحلیل عاملی و تفسیر عامل‌های استخراج شده اختصاص دارد.

همچنین در این تحقیق، با استفاده از روش کیو دسته‌بندی و طبقه‌بندی از دیدگاه‌ها و ذهنیت‌های متفاوت مشارکت‌کنندگان امکان‌پذیر شده، به طوری که نه تنها طبقه‌بندی تصورات و قضاوت‌های خود مرجع از مسئله تحقیق و بیان گرایش‌ها، عقاید و تجربیات درباره موضوعی ذهنی و خاص از علایق مشارکت‌کنندگان صورت گرفته، بلکه در این روش تحقیق با طبقه‌بندی‌هایی که مشارکت‌کنندگان از عبارات نمونه به عمل آورده‌اند، رابطه و نسبت هر عبارت کیو نیز از طریق خودشان، با یکدیگر مقایسه، تطبیق و تحلیل شده است [۱۲].

در عین حال مصاحبه‌های حضوری نیز با آنان صورت گرفت تا دلیل درجه‌بندی کاملاً موافق و مخالف جو یا شود. همچنین داده‌های حاصل از مرتب‌سازی‌های آنان، از طریق تحلیل عاملی کیو که یک روش چندمتغیره است، تحلیل آماری شده و از نتایج به دست آمده برای ریشه‌یابی و دامنه نظرات و دلایل آن استفاده شده است. کرلینجر نیز معتقد است هدف از به‌کارگیری روش کیو به‌عنوان پژوهشی اکتشافی، یافتن اندیشه‌ها و فرضیه‌های جدید و مفید درباره موضوع تحقیق است. همچنین ساختن مقیاس‌هایی از طریق آرایه‌های (تحلیل‌های) عاملی است [۱۸].

روش‌شناسی کیو می‌تواند تعمق و آگاهی نسبت به مسائل ناظر بر سیاست‌گذاری‌ها را فراهم سازد که این امر برای سایر روش‌های تحقیق میسر نمی‌باشد [۱۴].  
به طوری که ماحصل استفاده از این روش، تبیین بهتر و کامل‌تر از دیدگاه‌های افراد خواهد بود [۲۳].

قلمرو تحقیق، ناحیه‌ای از آموزش و پرورش خراسان رضوی است. مراحل اجرای روش، در هفت گام انجام شده است که عبارت‌اند از:  
گام اول) تعیین فضای گفتمان: از آنجا که در ادبیات و مبانی نظری تحقیق، طبقه‌بندی موجود در وظایف مدیریت منابع انسانی شامل "جذب و گزینش"، "آموزش و بالندگی"، "حفظ و نگهداری"

می‌باشد، لذا عبارات کیو از نوع "باساختار" است یا ترکیب سطوح برای عبارات کیو از نوع باساختار، و براساس طبقه‌بندی فوق است.

گام دوم و سوم) تعیین نمونه و روایی و پایایی آن: در انتخاب نوع باساختار عبارات برای هر سه طبقه (جذب و گزینش؛ آموزش و بالندگی؛ حفظ و نگهداری) جمعاً (۲۰۰) عبارت از فضای گفتمان احصا شد. برای تشخیص و شناسایی نمونه، ابتدا ارزیابی و ویرایش و حذف عبارات مشابه و تکراری، صورت گرفت و عبارات‌های کلی‌تر (بدون کاستن و انحراف از مفهوم یا تداخل مفهومی) برای مرحلهٔ روایی و پایایی انتخاب و در چند جلسه با حضور اعضای هیأت علمی و صاحب‌نظران، روایی محتوا و صورتی<sup>۱</sup> عبارات‌ها مورد بررسی قرار گرفت.

روایی محتوا براساس رتبه‌ای است که مشارکت‌کنندگان به عبارت و عبارات مجاور آن می‌دهند، قابل بررسی است. بنابراین تعداد (۴۰) عبارت انتخاب و برای انجام آزمایشی آن از طریق همهٔ اعضا "مرتب‌سازی" شد که حاصل این تلاش‌ها، تقلیل و اختصاص (۱۰) عبارت برای هر سه سطح بود. به این ترتیب (۳۰) گزینه یا عبارت کیو انتخاب شد و برای هر یک از عبارات، با قراردادن نظم و شماره‌های تصادفی، گام نهایی تهیهٔ عبارات نمونه کیو صورت گرفت. این عبارات، به‌عنوان ابزار گردآوری داده‌ها (در شکل ۱) برای مرتب‌سازی در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار گرفت.

گام چهارم) تعیین جامعه آماری و نمونهٔ مشارکت‌کنندگان: از آنجا که مشارکت‌کنندگان باید ارتباط خاص با موضوع تحقیق داشته باشند، یا دارای عقاید ویژه یا ذی‌نفع در ارتباط با تحقیق باشند. بنابراین از راهکار نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد.

لذا اهالی گفتمان که به دلایل رتبهٔ علمی و تحصیلی، شغلی، تجربی و غیره، دارای ارتباط خاصی با موضوع بودند و انتظار می‌رفت به این دلایل نسبت به موضوع ذهنیت‌های متنوع‌تری داشته باشند، تعداد ۱۵ فردی که نقش بیشتری در چگونگی تعیین یا اجرای سیاست‌های بهره‌وری منابع انسانی داشتند، انتخاب شدند. این افراد در طبقهٔ "مدیران، کارشناسان و دست‌اندرکاران منابع انسانی"، در آن ناحیه از آموزش و پرورش خراسان رضوی در نظر گرفته شدند و زمان‌های مناسبی با آنان هماهنگ شد تا مرتب‌سازی را انجام دهند. در روش‌شناسی کیو برای انتخاب جامعه آماری و نمونهٔ تحقیق، تعداد معینی تعریف نشده است. به طوری که بررسی‌ها و مطالعات انجام‌شده، تعداد نمونهٔ مشارکت‌کنندگان را متفاوت نشان می‌دهد.

۱. روایی صورتی با بررسی میزان رضایت مشارکت‌کنندگان نسبت به ظرفیت و قابلیت عبارات برای نشان دادن ذهنیت آنان امکان پذیر است.

تالر و همکاران آورده‌اند که نمونه مشارکت‌کنندگان از ۱۵ مرتب‌کننده (استلمن<sup>۱</sup> ۲۰۰۰)، ۳۰ مرتب‌کننده (دایتون<sup>۲</sup> ۲۰۰۰)، ۳۸ مرتب‌کننده (ون ایتن<sup>۳</sup> ۲۰۰۰)، ۴۰ مرتب‌کننده (کالف<sup>۴</sup> ۲۰۰۰)، یا بیشتر و همچنین کمتر از ۴۰ فرد نیز ممکن است برای اهداف خاص کفایت کند (بارون ۱۹۸۰، ص ۲۶۰)، معمولاً انتخاب بین ۲۰ تا ۸۰ نمونه از افراد مورد بررسی به منظور دستیابی به نقطه نظرات مختلف نسبت به یک موضوع کفایت می‌کند و تا ۲۱ مرتب‌کننده، نیز برای انتخاب مشارکت‌کنندگان توصیه شده است [۲۴، ۲۱].

گام پنجم) ایجاد دسته یا گزینه‌های کیو: مرتب‌سازی عبارت‌های کیو، در نمودار مربوط به آن (در شکل ۱)، به صورت توزیع اجباری (درمقابل توزیع اختیاری) انتخاب شده بود. در این توزیع، یکسانی طیف برای همه مشارکت‌کنندگان نوعی مزیت است. آنان تنها یک عبارت یا گزینه را برای درجه (۴) مثبت و منفی در نظر می‌گیرند و شماره آن عبارت را در ستون آن درجه در نمودار قرار می‌دهند و تنها دو عبارت را برای درجه مثبت و منفی (۳)، و چهار عبارت را برای مثبت و منفی (۲) و پنج عبارت را برای مثبت و منفی (۱) و شش عبارت باقی‌مانده را در درجه صفر یا بی‌تفاوت انتخاب می‌کنند که دستورالعمل نحوه مرتب‌سازی در ابتدای پرسشنامه یا گزینه‌های کیو (شکل ۱) آورده شده است.

گام ششم) مرتب‌سازی گزینه‌های کیو: مرتب‌سازی براساس دستورالعمل ارائه شده به مشارکت‌کنندگان انجام شد و آنان برای نشان‌دادن میزان موافقت و مخالفت خود با هر عبارت یا گزینه کیو،

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 رتال جامع علوم انسانی

1. Steelman
2. Dayton
3. VanEten
4. Kalof

شماره مشارکت کننده: .....

**مشارکت کننده ارجمند خواهشمند است گزینه یا عبارات انتخابی خود را، با توجه به اعتقاد و احساس کنونی خود، در نمودار قرار دهید.**

کاملاً موافق      بی تفاوت      کاملاً مخالف

+۴      +۳      +۲      +۱      ۰      -۱      -۲      -۳      -۴


نمودار ۱. طیف رتبه‌بندی گزینه‌های کیو

شماره آن را بر روی طیفی در نمودار مربوطه ( نمودار ۱) قرار دادند. ضمن اینکه همزمان با مصاحبه حضوری، دلایل انتخاب عبارات کاملاً موافق و کاملاً مخالف به‌دست آمده بود تا به دقیق‌تر شدن تفسیرها و تحلیل‌ها کمک کند.

گام هفتم) تحلیل آماری داده‌های حاصل از مرتب‌سازی: در این مرحله، داده‌های حاصل از مرتب‌سازی مشارکت‌کنندگان در نرم‌افزار خاص این روش پی‌کیو متد<sup>۱</sup> یا با استفاده از نرم‌افزار اسپاس<sup>۲</sup> وارد می‌شود که با توجه به خروجی‌های آن، نتیجه‌گیری‌های نهایی، از مقایسه نتایج حاصل و تجزیه و تحلیل‌ها (از جمله محتوای مصاحبه‌ها و یادداشت‌های مشارکت‌کنندگان) به‌دست آمده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

۱. مدیریت منابع انسانی نابترین آموزش‌ها، با جدیدترین نظریه‌ها را با هدف بهره‌وری منابع انسانی اجرا می‌کنند.
۲. به علت اتکا به درآمدهای نفتی به تلاش و خلاقیت، حفظ و نگهداری سرمایه‌های انسانی توجه کمتر می‌شود، زیرا دولت به مسئله بهره‌وری توجه کمتری دارد.
۳. عدم توجه جدی به کار سنجی و اصلاح بهبود روش‌ها و اتخاذ شیوه‌های نامناسب برای ارتقای بهره‌وری، از علل ناکارآمدی مدیریت است.
۴. مدیران منابع انسانی نتوانسته‌اند با افزایش تعهد و تعلق سازمانی سبب افزایش بهره‌وری سازمان شوند.
۵. سیاست‌های پیشنهادی بهره‌وری منابع انسانی با هدف نهایی فعالیت‌های منابع انسانی، هماهنگی ندارند.
۶. مدیران منابع انسانی استراتژی‌های جذب منابع را با توجه به نیازهای عملیاتی و استراتژیک سازمان انجام می‌دهند.
۷. مدیران به آموزش‌های حل مسئله و تصمیم‌گیری، اهمیت مهارت‌های ذهنی، مهارت‌های انسانی و مهارت‌های کار تیمی توجهی نمی‌شود.
۸. مدیریت منابع انسانی به برنامه‌های پیش از بازنگری مانند مراقبت از کودک، مراقبت از سالمندان، و خدمات مالی توجه دارد.
۹. رویکرد دانشگاهی به امر بهره‌وری و نظریه‌پردازی آن در کشور، جایگاه مناسبی ندارد و به‌عنوان یک واحد درسی تخصصی تأکید نمی‌شود.
۱۰. نوسان بازار کار، عدم وجود آمار دقیق برای برنامه‌ریزی منابع انسانی، مسئله مدیران منابع انسانی برای بهره‌وری پایدار سازمان است.
۱۱. مهارت‌آموزی‌ها از کیفیت لازم برخوردار نیست و به‌طوری که مدرک محوری به بحران در یادگیری منجر شده است و بهره‌وری کل را متأثر ساخته است.
۱۲. در سند فرابخشی بهره‌وری، به نقش حیاتی کارکنان و سیستم آینده‌پژوهی وضعیت نیروی انسانی اهمیت کمتری داده می‌شود.
۱۳. در رشته مدیریت دولتی که نابسامانی بهره‌وری ملی از موضوع این رشته می‌باشد، دروس بهره‌وری جایگاهی ندارد.
۱۴. مدیران برای بهره‌وری منابع، با توجه به رویکرد انسان‌ارزشی و با تأکید بر نظام ارزشی و رضایت‌خداوند، به مسائل مدیریت منابع انسانی می‌پردازند.
۱۵. فرایند مدیریت منابع انسانی، پویا و در تعامل با یکدیگر هستند و مانع ایجاد مسایلی برای بهره‌وری منابع انسانی می‌شوند.
۱۶. بهره‌وری پایدار با حفظ محیط زیست و احترام گذاشتن به فضای روحی و روانی محیط سازمان، موجب افزایش ارزش افزوده می‌شود.
۱۷. مدیریت منابع انسانی در زمینه‌های مراقبت‌های بهداشتی، بیمه عمر و از کارافتادگی برنامه‌ریزی‌های خوبی انجام می‌دهد.
۱۸. کمبود مهارت، مشکلات در مورد استخدام و نگهداری افراد بهره‌وری کم، غیبت زیاد، انعطاف کم، مانع همکاری افراد و نهایتاً ارتقای بهره‌وری می‌شود.
۱۹. عدم تعهد اخلاقی به امنیت شغلی کارکنان، وجود تردیدهای اخلاقی بی‌شمار و پیچیده در مشارکت بخش خصوصی با دولتی دیده می‌شود.
۲۰. حمایت‌های مختلف سازمان، سبب احساس مسئولیت و تلاش بیشتر کارکنان شده و در راستای تحقق اهداف سازمان، بهره‌وری را افزایش می‌دهد.
۲۱. متخصصان و مدیران منابع انسانی، اگرچه مجریان خط‌مشی‌اند اما در مراحل سیاست‌گذاری‌های کلان، جایگاهی ضعیف دارند.
۲۲. مدیران منابع انسانی با طراحی یک سیستم مناسب آموزش و بالنده‌سازی، بهره‌وری سازمان را افزایش می‌دهند.
۲۳. سیاست‌های پیشنهادی بهره‌وری منابع انسانی با هدف نهایی فعالیت‌های منابع انسانی در کشور تلفیق شده و هماهنگ نیستند.
۲۴. مدیران منابع انسانی تألیف و ترجمه حداقل سه کتاب معتبر و مفید در زمینه بهره‌وری را در دستور کار خود قرار داده و در این خصوص تلاش می‌کنند.
۲۵. مدیران منابع انسانی با آموزش قبل و ضمن خدمت و پرداخت براساس عملکرد، موجب بهره‌وری در سازمان می‌شوند.
۲۶. مدیران منابع انسانی با طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی برای ارتقای دانش بهره‌وری و همایش‌های ملی برای ارائه تجارب موفق، تلاش می‌کنند.
۲۷. از علل ناکارآمدی مدیریت برای ارتقای بهره‌وری، اهمیت ندادن به شایسته‌سالاری در مدیریت است.
۲۸. مشکلات مالی سازمان‌ها و اجبار به تعدیل نیرو؛ همراه با کم‌توجهی به ارزش‌های واقعی و نحوه جبران خدمت، بزرگ‌ترین مسئله بهره‌وری منابع است.
۲۹. اقدامات مدیریتی در بهره‌وری شامل وضع قوانینی برای تولید بیشتر؛ و نیز ممنوعیت قوانین مضر برای منابع انسانی می‌باشد.
۳۰. کمبود نیروی انسانی و مدیران ماهر و شایسته سبب شده، تولید و کاربرد علوم اسلامی در سازمان، از بهره‌وری لازم برخوردار نباشد.

شکل ۱. تعداد ۳۰ عبارت یا گزینه کپی



#### ۴. تحلیل یافته‌ها

تجزیه و تحلیل اطلاعات. باتوجه به نتایج تحلیل عاملی که از طریق جداول ماتریسی، مقایسه امتیازهای عاملی، جداول آرایه‌های عاملی و نیز بررسی همبستگی بین مشارکت‌کنندگان بدست آمده است، دامنه ایده‌ها نسبت به مفهوم "سیاست‌های بهره‌وری منابع انسانی" از طریق مشارکت‌کنندگان، نقش‌های جدیدی را نشان می‌دهد که براساس نحوه رتبه‌بندی ۳۰ گزینه کیو در جدول‌ها (مرتب‌سازی)، از طریق ۱۵ مشارکت‌کننده، قابل تبیین است.

همان‌گونه که در جدول (۱) آورده شده است، چهار دسته‌بندی یا چهار گونه ذهنیت و دیدگاه درباره سیاست‌های بهره‌وری منابع انسانی در بین مشارکت‌کنندگان پژوهش وجود دارد که هر گروه به دلیل تفکرات و ایده‌های خاص خود به ضعف‌ها و نقش‌های جدیدی اشاره نموده‌اند.

دسته‌بندی اول (ستون اول جدول ۱) به‌عنوان مهم‌ترین عامل یا دسته‌بندی قابل شناسایی‌اند، زیرا بیشترین تعداد مشارکت‌کنندگان در این گروه مشاهده می‌شود و نیز هر سطر این دسته‌بندی دارای بیش از ۷۰٪ بارعاملی تحلیل را به‌خود اختصاص داده‌اند.

این گروه شامل مشارکت‌کنندگان شماره ۱۴، ۴، ۱، ۹، ۱۳ می‌باشد که به دلیل مشابهت در مرتب‌سازی ستون‌های کاملاً موافق و کاملاً مخالف از نمودار (۱)، در این دسته‌بندی قرار گرفته‌اند. همه افراد این گروه، عبارات شماره ۲۷ و ۳۰ را به‌عنوان کاملاً موافق و نیز انتخاب عبارت ۲۴ را به‌عنوان کاملاً مخالف انتخاب کرده‌اند که مشابهت انتخاب گزینه یا عبارت و مشابهت محل آن در نمودار، نشان می‌دهد، دیدگاه‌ها و ایده‌های آنان نسبت به "سیاست‌های بهره‌وری منابع انسانی" بدون مغایرت با یکدیگر است.

تفسیر دیدگاه‌های این گروه و ویژگی‌هایی که سبب این مشابهت شده است، در نتیجه‌گیری توضیح داده شده است. پس از گروه اول، گروه چهارم دارای تعداد بیشتر افراد و بار عاملی تحلیل بیش از ۷۰٪ (۸۰ و ۷۲) است که در ستون چهارم جدول، شامل مشارکت‌کنندگان ۱۱، ۱۵، ۱۰، ۱۲ می‌باشد (جدول ۱).

جدول ۱. ماتریس عامل های چرخش داده شده

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>				
	Component			
	1	2	3	4
fard13	.819			
fard9	.790			
fard1	.722			
fard4	.711			
fard14	.702			
fard2		.920		
fard5		.880		
fard3		-.579		
fard8			.828	
fard7			.769	
fard6			.490	
fard11				.805
fard15				.723
fard10				.460
fard12				.451

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
a. Rotation converged in 7 iterations.

گروه دوم و سوم از اهمیت نسبی برابری برخوردارند. در عین حال در گروه دوم (در ستون ۲)، فرد دارای بار عاملی ۰/۹۲ که در جدول (۱) با علامت اختصاری (fard2) مشخص شده نیز، اهمیت یا وزن بیشتری به نظرات این گروه بخشیده است که در نتیجه گیری تشریح خواهد شد. با وجود این، هنوز نمی توان به تفسیر ذهنیت و نظرات گروه ها پرداخت. بلکه در این مرحله باید جداول امتیازهای عاملی<sup>۱</sup> که پس از تحلیل عاملی، در محیط داده های نرم افزار اضافه می شود، توجه کرد. جدول (۲) نیز آمارهای میانگین، واریانس، همبستگی و آلفای کرونباخ هر یک جداگانه آورده شده که در این جدول تغییرات مؤثر در دیدگاه ها نیز با توجه به جدول واریانس آزمون کل عوامل تعیین می شود.

۱. جداول امتیازهای عاملی با علامت اختصاری (FAC) در خروجی نرم افزار مشاهده می شود که از طریق روش رگرسیون محاسبه شده است.

جدول ۲. آمارهای کل برای هر مشارکت‌کننده

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
fard1	.3000	153.183	.634	.694
fard2	.3000	167.114	.330	.726
fard3	.3000	190.838	-.132	.770
fard4	.3000	174.562	.178	.741
fard5	.3000	174.838	.173	.741
fard6	.3000	160.769	.465	.712
fard7	.3000	167.321	.326	.726
fard8	.3000	166.217	.349	.724
fard9	.2667	159.789	.489	.710
fard10	.2667	181.720	.015	.761
fard11	.3000	167.666	.319	.727
fard12	.3667	154.654	.601	.698
fard13	.1000	153.679	.627	.695
fard14	.2000	156.648	.529	.705
fard15	.3000	167.114	.330	.726

در جدول (۳) بخشی از ماتریس همبستگی پیرسون دو به دوی مشارکت‌کنندگان، همبستگی مشارکت‌کننده دوم با مشارکت‌کننده پنجم را نشان می‌دهد که از بیشترین معناداری (برابر ۰/۸۵) برخوردار است و در سطح ۰/۵ به دلیل ( $\text{sig} = ۰/۰۰۰$ ) معنادار می‌باشد (جدول ضمیمه). در عین حال جدول (۱) نیز نشان می‌دهد که این دو مشارکت‌کننده در یک گروه دسته‌بندی شده‌اند. آلفای کرونباخ نیز (۰/۷۴) را نشان می‌دهد (جدول ۴) که مبین قابلیت اعتماد عبارات نمونه کیو و نتایج مرتب‌سازی نمودار آن، از طریق مشارکت‌کنندگان می‌باشد.

جدول ۴. آلفای کرونباخ (قابلیت اعتماد)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.739	15

در پایان تحلیل عاملی از برنامه نرم‌افزار خواسته می‌شود تا براساس امتیازهای عاملی، آرایه‌های عاملی را به دست آورد. مقیاس‌هایی که از طریق آرایه‌های عاملی ساخته می‌شود، معیاری برای

رتبه‌بندی عبارات خواهد بود. آرایه‌های عاملی نیز براساس روش رگرسیونی می‌باشد که اغلب مشابه آرایه‌های عاملی حاصل از روش وزن‌دهی اسپیرمن خواهد بود. این ستون آرایه‌های عاملی با علامت اختصاری (Rfac) در صفحهٔ مجموعه داده‌ها، نام‌گذاری و نشان داده می‌شود و در دقت و سرعت تجزیه و تحلیل‌ها تأثیر بسیاری دارد و از آن‌ها برای تفسیر نتایج استفاده می‌شود و ارائه تفسیر خاص برای هر عامل یا دسته‌بندی از نظرات را امکان‌پذیر می‌سازد و به‌عنوان معیاری برای وزن‌دهی به نظرات آن گروه محسوب می‌شود. به‌عبارت دیگر، آرایه‌های عاملی بازسازی مرتب‌سازی‌هایی است که مشارکت‌کنندگان در نمودارها انجام داده‌اند [۷].

برای نمونه، امتیازها و آرایه‌های عاملی دسته‌بندی اول و چهارم که از بیشترین تعداد افراد برخوردارند، در جدول (۵) آورده شده و نشان می‌دهد کدام عبارت در دسته‌بندی‌های به‌دست آمده، از بالاترین وزن‌دهی برخوردار است. از طریق این آرایه‌ها و توجه به جایگاه هر عبارت، تفسیر دقیق‌تری از آن دسته‌بندی یا عامل به‌دست می‌آید.



جدول ۵. میزان امتیازها و آرایه‌های عاملی (شاخص سازی) برای دسته‌بندی اول و چهارم

عبارت‌های نمونه کیو <sup>۱</sup>	امتیاز عاملی (FAC) دسته اول	آرایه عاملی (Rfac1) دسته اول	امتیاز عاملی (FAC4) دسته چهارم	آرایه عاملی (Rfac4) دسته چهارم
۱. مدیریت منابع انسانی ناب‌ترین آموزش‌ها، با جدیدترین نظریه‌ها را با هدف بهره‌وری...	-۰/۹۵۴۴۴	۶	-۱/۷۲۷۲۹	۱
۲. به‌علت اتکا به نفت به تلاش و خلاقیت کارکنان و حفظ و نگهداری سرمایه‌های انسانی...	-۰/۳۲۴۴۹	۱۲	۲/۲۷۵۵۷	۳۰
۳. عدم توجه جدی به کارسنجی و اصلاح بهبود روش‌ها و اتخاذ شیوه‌های نامناسب...	۱/۰۵۳۷۶	۲۷	۱/۰۱۹۰۵	۲۶
۴. مدیران منابع انسانی نتوانسته‌اند با افزایش تعهد و تعلق سازمانی سبب افزایش بهره‌وری.	-۰/۳۲۲۱۷	۱۹	۱/۲۹۸۶۱	۲۸
۵. سیاست‌های پیشنهادی بهره‌وری منابع انسانی با هدف نهایی فعالیت‌های منابع انسانی...	-۰/۶۸۰۵۷	۲۴	-۰/۵۸۷۳۹	۲۰
۶. مدیران منابع انسانی استراتژی‌های جذب منابع را با توجه به نیازهای عملیاتی و ...	-۰/۷۳۸۶۹	۹	-۰/۶۰۱۴۰	۲۲
۷. مدیران به آموزش‌های حل مسئله و تصمیم‌گیری، اهمیت مهارت‌های ذهنی، مهارت‌های...	-۰/۲۷۶۷۱	۱۴	-۰/۱۳۰۶۶	۱۸
۸. مدیریت منابع انسانی به برنامه‌های پیش از بازنشستگی مانند مراقبت از کودک، مراقبت...	-۱/۴۵۲۹۷	۳	-۰/۶۴۱۳۴	۹
۹. رویکرد دانشگاهی به امر بهره‌وری و نظریه‌پردازی آن در کشور، از جایگاه مناسبی...	-۰/۴۰۵۵۸	۲۰	-۰/۵۰۸۱۱	۱۹
۱۰. نوسان بازار کار، عدم وجود آمار دقیق برای برنامه‌ریزی منابع انسانی، مسئله مدیران...	-۰/۷۳۹۷۷	۸	-۰/۰۲۰۱۱	۱۶
۱۱. مهارت‌آموزی‌ها از کیفیت لازم برخوردار نیست و به‌طوری‌که مدرک محوری به ..	-۰/۹۲۵۴۳	۲۵	۱/۵۳۱۱۵	۲۹
۱۲. در سند فرابخشی بهره‌وری، به نقش حیاتی کارکنان (مهم‌ترین عامل بهره‌وری) و ...	-۰/۲۱۹۳۱	۱۷	۱/۰۱۴۴۳	۲۵
۱۳. در رشته مدیریت دولتی که نابسامانی بهره‌وری ملی از موضوع این رشته می‌باشد، ...	-۰/۱۴۱۶۹	۱۶	-۱/۱۰۵۱۸	۵
۱۴. مدیران برای بهره‌وری منابع، با توجه به رویکرد انسان ارزشی و با تأکید بر نظام ارزشی...	-۰/۴۲۷۹۵	۱۱	-۱/۴۸۵۸۵	۳
۱۵. فرایند مدیریت منابع انسانی، پویا و در تعامل با یکدیگر هستند و مانع ایجاد مسایلی ...	-۱/۲۷۴۴۸	۴	-۰/۰۸۴۶۲	۱۵

عبارت‌های نمونه کیو <sup>۲</sup>	امتیاز عاملی (FAC) (1) دسته اول	آرایه عاملی (Rfac1) دسته اول	امتیاز عاملی (FAC4) دسته چهارم	آرایه عاملی (Rfac4) دسته چهارم
۱۶. بهره‌وری پایدار با حفظ محیط زیست و احترام گذاشتن به فضای روحی و روانی ...	۰/۵۱۲۰۴	۲۱	-۰/۳۹۰۷۲	۱۲
۱۷. مدیریت منابع انسانی در زمینه‌های مراقبت‌های بهداشتی، بیمه عمر و از کار افتادگی...	-۰/۸۸۰۰۲	۷	-۰/۲۰۰۷۴	۱۳
۱۸. کمبود مهارت، مشکلات در مورد استخدام و نگهداری افراد، بهره‌وری کم، غیبت ...	۰/۶۲۵۸۵	۲۳	-۰/۵۲۳۸۵	۲
۱۹. عدم تعهد اخلاقی به امنیت شغلی کارکنان، وجود تردیدهای اخلاقی بی‌شمار و پیچیده ...	۰/۶۲۲۹۸	۲۲	۰/۲۵۷۳۲	۲۷
۲۰. حمایت‌های مختلف سازمان، سبب احساس مسئولیت و تلاش بیشتر کارکنان شده و ...	۰/۲۳۳۵۰	۱۸	۰/۶۹۱۳۳	۲۴
۲۱. متخصصان و مدیران منابع انسانی، اگرچه مجربان خط مشی- اند اما در مراحل سیاست ...	۱/۰۱۹۹۶	۲۶	-۱/۲۳۸۹۴	۴
۲۲. مدیران منابع انسانی با طراحی یک سیستم مناسب آموزش و بالنده‌سازی، بهره‌وری ...	۰/۵۱۲۲۹	۱۵	-۰/۱۰۰۰۴	۱۴
۲۳. سیاست‌های پیشنهادی بهره‌وری منابع انسانی با هدف نهایی فعالیت‌های منابع انسانی...	-۰/۵۳۱۸۷	۱۰	-۰/۴۱۱۶۰	۱۱
۲۴. مدیران منابع انسانی تألیف و ترجمه حداقل سه کتاب معتبر و مفید در زمینه بهره‌وری...	-۱/۶۰۰۱۷	۱	۰/۶۴۳۳۶	۲۳
۲۵. مدیران منابع انسانی با آموزش قبل و ضمن خدمت و پرداخت براساس عملکرد، ...	-۱/۵۵۵۴۱	۲	۰/۹۰۵۵	۱۷
۲۶. مدیران منابع انسانی با طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی برای ارتقای دانش بهره ...	-۱/۰۴۴۲۷	۵	-۰/۹۹۹۱۴	۶
۲۷. از علل ناکارآمدی مدیریت برای ارتقای بهره‌وری، اهمیت ندادن به شایسته‌سالاری ...	۲/۴۹۸۵۲	۳۰	-۰/۸۶۵۵۴	۷
۲۸. مشکلات مالی سازمان‌ها و اجبار به تعدیل نیرو؛ همراه با کم- توجهی به ارزش‌های...	۱/۰۶۹۸۷	۲۸	-۰/۷۹۹۱۰	۸
۲۹. اقدامات مدیریتی در بهره‌وری شامل وضع قوانینی برای تولید بیشتر؛ و نیز ممنوعیت ...	-۱/۳۵۲۵۱	۱۳	۰/۵۹۶۳۲	۲۱
۳۰. کمبود نیروی انسانی و مدیران ماهر و شایسته سبب شده، تولید و کاربرد علوم اسلامی ...	۱/۸۲۱۰۱	۲۹	-۰/۶۲۱۱۷	۱۰

همان‌گونه که مشاهده می‌شود، در دسته‌بندی اول عبارت "از علل ناکارآمدی مدیریت برای ارتقای بهره‌وری، اهمیت ندادن به شایسته‌سالاری"، دارای بالاترین رتبه (۳۰) است و بیشترین امتیاز (۲/۴۹۸۵۲) را براساس جدول (۵) دارد که باتوجه به تعداد ۳۰ عبارت نمونه کیو، رتبه ۳۰ یعنی

بالاترین شاخص را به خود اختصاص داده است. لذا نشان‌دهنده این است که اکثر مشارکت‌کنندگان دسته‌بندی اول، برای آن عبارت، امتیاز "کاملاً موافق" را در نمودار انتخاب کرده‌اند و عبارت "مدیران منابع انسانی تألیف و ترجمه حداقل سه کتاب معتبر و مفید در زمینه بهره‌وری" از کم‌ترین رتبه (۱) برخوردار است که کم‌ترین امتیاز (۱۶۰۰۱۷-) را براساس جدول (۵) دارد و نشان می‌دهد درجه "کاملاً مخالف" برای این عبارت انتخاب شده و آشکار می‌سازد که عملکرد آموزش و پرورش آن ناحیه، منجر به اختصاص کم‌ترین امتیاز یا رتبه از سوی مشارکت‌کنندگان برای آن گزینه شده است. به عبارت دیگر مدیران آموزش و پرورش به تألیف و ترجمه حداقل سه کتاب معتبر و مفید در زمینه بهره‌وری منابع انسانی، اهمیتی نداده و اقدامی انجام نشده است. در دسته‌بندی چهارم (ستون چهارم جدول ۵) نیز بالاترین امتیاز عاملی (۲/۲۷۵۵۷) و بالاترین آرایه یا شاخص (۳۰) برای عبارت "به علت اتکا به نفت به تلاش و خلاقیت کارکنان و حفظ و نگهداری سرمایه‌های" می‌باشد و نشان می‌دهد که اکثر مشارکت‌کنندگان دسته‌بندی چهارم، برای آن عبارت در نمودار، امتیاز "کاملاً موافق" را انتخاب کرده‌اند. لذا موارد فوق پاسخی به سوال سوم تحقیق است که چگونگی ارتباط تغییرات دیدگاه‌ها با یکدیگر را آشکار می‌سازد. از محدودیت‌های این مطالعه، می‌توان به دشواری مقایسه‌های دو به دوی عبارات و انتخاب نهایی آن اشاره نمود. همچنین بعضاً مشارکت‌کنندگان برای مرتب‌سازی نمودارها، به آموزش نیاز داشتند که در این موارد، حضور پژوهشگر و اختصاص بیشتر زمان وی ضروری است. باتوجه به اهمیت ذهنیت و دیدگاه مشارکت‌کنندگان در این روش، لازم است انتخاب‌ها از ارزشیابی منصفانه مشارکت‌کنندگان برخوردار باشد.

##### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

باتوجه به اولین سوال تحقیق دامنه ایده‌ها نسبت به مفهوم "سیاست‌های بهره‌وری منابع انسانی از طریق مشارکت‌کنندگان و در فضای گفتمان چگونه است؟"، یافته‌ها و نتایج تحلیل نشان می‌دهد که درخصوص این سوال، دامنه نظرات مشارکت‌کنندگان تحقیق شامل چهار دسته‌بندی یا عامل در جدول (۱) آورده شده است. در این جدول، مشارکت‌کنندگان دسته‌بندی اول (در ستون ۱) بر این باورند که از علل ناکارآمدی مدیریت برای ارتقای بهره‌وری در آموزش و پرورش، اهمیت ندادن به شایسته‌سالاری در مدیریت است. همچنین وجود مشکلات مالی سازمان‌ها و اجبار به تعدیل نیرو؛ همراه با کم‌توجهی به ارزش‌های واقعی افراد و نحوه جبران خدمت، بزرگ‌ترین مسئله بهره‌وری منابع انسانی سازمان است. افراد این گروه تأکید می‌کنند که حتی کمبود نیروی انسانی و مدیران ماهر و

شایسته سبب شده، تولید و کاربرد علوم اسلامی در سازمان، از بهره‌وری لازم برخوردار نباشد، زیرا بعضاً علم مدیریت متأثر از نظریه‌ها و افکار دانشمندان غربی است و کمتر با علوم اسلامی در مدیریت آشنا هستند یا در اجرا با چالش‌هایی مواجهند. از سوی دیگر معتقدند مدیران منابع انسانی برای آموزش و تألیف و ترجمه کتب معتبر و مفید در زمینه بهره‌وری تلاشی از خود نشان نداده‌اند. در عین حال در مصاحبه‌ها بر به‌کارگیری نظریه‌ها و تئوری‌های مدیریت در عمل تأکید داشته و معتقدند مدیران منابع انسانی لزوماً نیازمند تألیف و ترجمه کتب در زمینه بهره‌وری نیستند. به‌طور کلی نظرات این گروه (باتوجه به نوع مرتب‌سازی‌های آنان)، معرف تفسیری خاص مانند "شایسته‌گزینی برای ارتقای بهره‌وری" می‌باشد. از آنجا که توجه به جایگاه هر عبارت، تفسیر دقیق‌تری از آن گروه یا عامل به‌دست خواهد آمد، لذا باتوجه به جدول (۵) در دسته‌بندی اول عبارت شماره بیست و هفتم یعنی "از علل ناکارآمدی مدیریت برای ارتقای بهره‌وری، اهمیت ندادن به شایسته‌سالاری در مدیریت است"، دارای بالاترین رتبه و عبارت شماره بیست و چهارم از کم‌ترین رتبه (عدد ۱) برخوردار است. مشارکت‌کنندگان این گروه یا دسته‌بندی اول بین ۳ تا ۱۴ سال سوابق شغلی دارند.

مشارکت‌کنندگان دسته‌بندی دوم (در ستون ۲) با این عبارت که به‌علت اتکا به نفت به تلاش و خلاقیت کارکنان و حفظ و نگهداری سرمایه‌های سازمان توجه نمی‌شود، کاملاً موافق‌اند. همچنین معتقدند که مدیران باید به آموزش‌های حل مسئله و تصمیم‌گیری، اهمیت مهارت‌های ذهنی، مهارت‌های انسانی و مهارت‌های کار تیمی توجه کنند. آنان تأکید می‌کنند که سیاست‌های پیشنهادی بهره‌وری منابع انسانی با هدف نهایی فعالیت‌های منابع انسانی، هماهنگی دارد، در عین حال با این نظر که "مدیران منابع انسانی، استراتژی‌های جذب منابع را باتوجه به نیازهای عملیاتی و استراتژیک سازمان انجام می‌دهند" کاملاً مخالفند. همچنین بر این باورند که مدیران منابع انسانی استراتژی‌های جذب منابع را باتوجه به نیازهای عملیاتی و استراتژیک سازمان انجام نمی‌دهند. در مصاحبه‌ها نیز به وفور دانش‌آموختگان آموزش عالی و به‌عبارتی وفور منابع انسانی و مدیران توانمند اشاره دارند و از اینکه نظامی برای آینده‌پژوهی در سازمان‌های کشور کمتر وجود داشته و نهادینه نشده، ناراضی هستند. درواقع نظرات این گروه به "منتقدان به عدم اجرای سیاست‌های بهره‌وری" قابل تفسیر است. در گروه دوم، عبارت دوم یعنی "به‌علت اتکا به نفت به تلاش و خلاقیت کارکنان و حفظ و نگهداری سرمایه‌های انسانی سازمان کمتر توجه می‌شود، زیرا دولت به مسئله بهره‌وری توجه کمتری دارد"، به‌عنوان معیاری برای وزن‌دهی به نظرات آن گروه محسوب می‌شود، زیرا بالاترین رتبه (عدد ۳۰) را به خود اختصاص داده است. هم‌رتبگی این عبارت، در دسته‌بندی چهارم نیز وجود دارد. کم‌ترین رتبه به‌عبارت "حمایت‌های مختلف سازمان، سبب احساس مسئولیت و تلاش بیشتر کارکنان شده و در



راستای تحقق اهداف سازمان، بهره‌وری را افزایش می‌دهد" داده شده است. به عبارت دیگر افراد این گروه، مخالفت خود را با انتخاب این عبارت نشان داده‌اند و اذعان داشته‌اند که سازمان از آنان حمایت شایسته‌ای نداشته است که منجر به احساس مسئولیت و تلاش بیشتر شود. مشارکت‌کنندگان این گروه یا دسته‌بندی دوم بیش از ۱۲ سال سوابق شغلی دارند.

دسته‌بندی سوم از نظرات و ذهنیت مشارکت‌کنندگان به مسئله کمبود مهارت، مشکلات درمورد استخدام و نگهداری افراد، بهره‌وری کم، غیبت زیاد، انعطاف کم، اشاره داشته‌اند و کاملاً موافق‌اند که این موارد مانع همکاری افراد و نهایتاً ارتقای بهره‌وری می‌شود. همچنین بر حمایت‌های مختلف سازمان، که سبب احساس مسئولیت و تلاش بیشتر کارکنان می‌شود، تأکید دارند. از سوی دیگر کاملاً مخالف این نظر هستند که کمبود نیروی انسانی و مدیران ماهر و شایسته سبب شده، تولید و کاربرد علوم اسلامی در سازمان، از بهره‌وری لازم برخوردار نباشد، و معتقدند مدیران نتوانسته‌اند برای بهره‌وری منابع، باتوجه به رویکرد انسان‌ارزشی و با تأکید بر نظام ارزشی و رضایت‌بخش، به مسائل مدیریت منابع انسانی بپردازند. در مصاحبه‌ها نیز اشاره داشته‌اند که رضایت فردی جایگزین رضایت الهی شده و میزان ارزشمندی انسان را به میزان نفع و حفظ منافع شخصی تعیین می‌کند. در جدول آرایه‌های عاملی (جدول ۵) نیز بالاترین رتبه برای عبارت شماره هجدهم در شکل (۱) قابل مشاهده است. به طور کلی نظرات این دسته افراد به "حامیان نظام ارزش‌ها" قابل تفسیر است.

مشارکت‌کنندگان عامل چهارم یا دسته‌بندی چهارم (ستون ۴ در جدول ۱) که اکثر آنان سوابق شغلی بیش از ۱۲ سال دارند، معتقدند مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش نتوانسته، ناب‌ترین آموزش‌ها، با جدیدترین نظریه‌ها را با هدف بهره‌وری منابع انسانی اجرا کند. اگرچه با این ذهنیت نیز مخالفند که کمبود مهارت، بهره‌وری کم، غیبت زیاد، انعطاف کم، مانع همکاری افراد شده است. در عین حال مانند دسته‌بندی دوم، افراد این گروه نیز بر این باورند که به‌علت اتکا به نفت به تلاش و خلاقیت کارکنان و حفظ و نگهداری سرمایه‌های سازمان توجه کمتر می‌شود، زیرا دولت به مسئله بهره‌وری توجه کم‌تری دارد. در جدول آرایه‌های عاملی نیز، این عبارت برای هر دو دسته از افراد، بالاترین امتیاز (۳۰) را نشان می‌دهد. مصاحبه‌ها نیز به این مطلب اشاره دارد که دستاورد سازمان بیشتر از اینکه وابسته به تلاش کارکنان باشد، به توانایی آنان در جذب منابع دولت وابسته است. همچنین مدیران بیشتر براساس آموخته‌های سنتی خود عمل می‌کنند تا دانش مدیریت روز که معمولاً با ترجمه‌ها، معانی آن را درک می‌کنند. بنابراین باتوجه به موارد فوق، تفسیر خاصی که می‌توان از این دسته‌بندی داشت، "آموزش‌پذیران خلاق" است.

یافته‌ها درخصوص سوال دوم پژوهش "تغییرات مؤثر در دیدگاه‌ها و ایده‌ها نسبت به سیاست‌های بهره‌وری منابع انسانی به چه میزان است؟" نشان می‌دهد که تغییرات دسته‌بندی نسبتاً به میزان هماهنگی وجود دارد. به استثنای دسته‌بندی اول که تعداد بیشتر مشارکت‌کنندگان و نیز بارهای عاملی بالاتری را در جدول (۱) دارند. سایر دسته‌بندی در تعداد اعضا و نیز بارهای عاملی هماهنگ‌ترند. درخصوص سوال سوم نیز "تغییرات دیدگاه‌ها چگونه با یکدیگر در ارتباط هستند؟" یافته‌ها نشان می‌دهد که بین مشارکت‌کننده دوم با پنجم بیشترین همبستگی (۸۴) وجود دارد و بین مشارکت‌کننده سوم با پانزدهم کمترین همبستگی (-۰۰۹) مشاهده می‌شود. همچنین مشارکت‌کنندگان در یک دسته‌بندی از لحاظ میزان سوابق شغلی تقریباً برابرند. مانند دسته‌بندی اول که اکثر آنان بالای ۱۲ سال سوابق شغلی دارند. از سوی دیگر در سوال سوم تحقیق، تغییرات دیدگاه‌ها و ایده‌ها نشان می‌دهد که نقش‌های "مشابه" ارزشیابی شده از سوی مشارکت‌کنندگان، مبنای "پیدایش" نقش‌های جدید برای سیاست‌های بهره‌وری منابع انسانی در آن ناحیه از آموزش و پرورش می‌باشد و نقش‌های "متفاوت" ارزشیابی شده از سوی مشارکت‌کنندگان، مشکلات (ضعف‌های) آن را نشان می‌دهد. مانند پیدایش نقش "شایسته‌گزینی برای ارتقای بهره‌وری" در دسته‌بندی اول، پیدایش نقش "منتقدان به عدم اجرای سیاست‌های بهره‌وری"، برای دسته‌بندی دوم و پیدایش نقش "حامیان نظام ارزش‌ها" برای دسته‌بندی سوم و پیدایش نقش "آموزش‌پذیران خلاق" برای دسته‌بندی چهارم. همچنین عبارت‌های "متفاوت" ارزشیابی شده از سوی آن مشارکت‌کنندگان، مشکلات (ضعف‌های) سیاست‌های بهره‌وری منابع انسانی در آموزش و پرورش آن ناحیه را نشان می‌دهد. مانند گروه اول تا چهارم که به عدم هماهنگی سیاست‌های پیشنهادی بهره‌وری منابع انسانی با هدف نهایی فعالیت‌های منابع انسانی، و نیز اهمیت ندادن به مهارت‌های ذهنی، انسانی و کار تیمی اشاره داشته‌اند.

در آخرین سوال "چه ویژگی‌هایی سبب مشابهت و مغایرت دیدگاه‌ها و نتایج شده است؟" تحلیل‌ها نشان می‌دهد که مشارکت‌کنندگان هر دسته، یک عبارت خاص را برای رتبه کاملاً موافق و کاملاً مخالف انتخاب نموده‌اند. لذا این مشابهت در انتخاب، نشان از قرار گرفتن آنان در یک دسته‌بندی می‌باشد و نیز سایر ویژگی‌ها مانند جایگاه و سوابق شغلی آنان در مشابهت و مغایرت دیدگاه‌ها و نتایج تأثیر داشته است. مانند دسته‌بندی اول که همه بالای ۱۲ سال سابقه شغلی داشتند. به این ترتیب تفسیر دیدگاه‌ها و ایده‌ها به ترتیب عامل یا دسته‌بندی اول تا چهارم شامل "شایسته‌گزینی برای ارتقای بهره‌وری"، "منتقدان به عدم اجرای سیاست‌های بهره‌وری"، "حامیان نظام ارزش‌ها" و "آموزش‌پذیران خلاق" می‌باشد که به‌عنوان پیدایش نقش‌های جدید مدیران و

دست‌اندرکاران منابع انسانی آن ناحیه از خراسان رضوی است. همچنین ضعف‌های سیاست‌های بهره‌وری منابع انسانی در آموزش و پرورش آن ناحیه، شامل عدم هماهنگی سیاست‌های پیشنهادی بهره‌وری منابع انسانی با هدف نهایی فعالیت‌های منابع انسانی، و اهمیت‌ندادن به مهارت‌های ذهنی، انسانی و کار تیمی و همچنین عدم وضع قوانینی برای حمایت از تولید دانش بیشتر، و همچنین بی‌توجهی به ممنوعیت قوانین مضر برای منابع انسانی، وجود بحران در یادگیری به‌دلیل مدرک‌محوری، عدم توانایی مدیران در افزایش تعهد و تعلق سازمانی، و نیز عدم توانایی مدیران در تأکید بر نظام ارزشی و رضایت‌خداوند، از نظر مدیران و دست‌اندرکاران منابع انسانی آن ناحیه آموزش و پرورش است. لذا، مدیریت منابع انسانی در آموزش‌ها، جدیدترین نظریه‌ها را با هدف بهره‌وری منابع انسانی اجرا کند و با افزایش تعهد و تعلق سازمانی، آموزش واحد درسی تخصصی براساس توصیه‌ها و مدل‌های نظریه‌پردازان کشور و توجه به نقش حیاتی کارکنان به‌عنوان مهم‌ترین عامل بهره‌وری، و خصوصاً توجه به رویکرد انسان‌ارزشی و با تأکید بر نظام ارزشی و رضایت‌خداوند، به مسائل مدیریت منابع انسانی بپردازند، تا با احساس مسئولیت و تلاش بیشتر کارکنان، اهداف سازمان و افزایش بهره‌وری منابع انسانی به‌طور مؤثرتر و کارآمدتر در آموزش و پرورش تحقق یابد. به این ترتیب سیاست‌های بهره‌وری منابع انسانی در جهت ارتقای بهره‌وری، به‌طور مؤثرتر اجرا خواهد شد.

## منابع

۱. خاکی، غلامرضا (۱۳۸۶). مدیریت بهره‌وری با رویکرد تحلیلی به آن در سازمان، تهران: انتشارات کوهسار.
۲. خداداد حسینی، سید حمید، عزیزی، شهریار (۱۳۸۵). مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک، رویکردی جامع، تهران: انتشارات صفار- اشراقی، صفحه ۱۰۰.
۳. دانایی فرد، حسن، الوانی، سید مهدی (۱۳۹۰). درآمدی بر نظریه‌های مدیریت دولتی، تهران، انتشارات شرکت علمی و فرهنگی، صفحات ۳۳۰-۲۴۰.
۴. دری نجف‌آبادی، قربانعلی (۱۳۷۴). اسلام، انسان و بهره‌وری، تهران، ضریح، ص ۱۵.
۵. دعایی، حبیب‌الله... (۱۳۹۰) تحلیل مسائل برنامه‌ریزی نیروی انسانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه فردوسی مشهد، منتشر نشده.
۶. فقیهی، ابوالحسن، دانایی فرد، حسن (۱۳۸۵). بوروکراسی و توسعه در ایران (نگاهی تاریخی- تطبیقی)، تهران: انتشارات فرهنگی رسا، صفحات ۲۹۰-۲۹۶.
۷. لاجوردی، سمانه (۱۳۹۱). روش‌شناسی در تحقیقات ناظر بر خط‌مشی‌های عمومی: بررسی کاربرد روش تحقیق کیو (Q) و تفسیرپذیری آن، در دست بررسی.
۸. نوبخت محمد باقر، بختیاری، حمید (۱۳۸۷). روش‌های ارتقای بهره‌وری در چشم‌انداز بیست ساله، تهران: انتشارات معاونت پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی، صفحه ۱۶.
۹. سازمان ملی بهره‌وری ایران (۱۳۹۰). نگاهی به عملکرد بهره‌وری اقتصاد ایران، هفته‌نامه برنامه، انتشارات سازمان ملی بهره‌وری ایران، شماره ۴۱۳، سال نهم.
10. Adelman, I. (2007). *Income Distribution & Development*, Handbook of Development Economic, Eds: H.Chenery & T.N. Srinivasan, Elsevibr Science Publishers.
11. Amesterdam. B.J. et al. (2006). Organizational Identification During a Merger: Determinants of Employees Expected Identification With the New Organization, *British journal of management*, 17, 49-67.
12. Brown , S.R. (2002). *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.
13. Brown,S.; During, D. & Selden,S.(2008). *Q Methodology*, Chapter 37, (in C.miller & K.Yengleds) *Handbook of Research Methods in Public Administration or Public Policy* ,Kaifcag Yang,Gerald J Miller, p:722-755, Available at: [www.handbook.uts.edu.au/subjects/details/57028.html](http://www.handbook.uts.edu.au/subjects/details/57028.html).
14. Dryzek & Braithwaite (2005). *Q Methodology*, by EPA Cooperative Agreement 831219-01-3.

15. Frees, M. (2005). *Grand Theories and Mid-Range Theories, Chapter 5 from Great Minds in Management*, the process of theory Development, Edited by Ken G. Smith & Michael A. Hitt Oxford New York, University Press.
16. Gordone, E. & Mills, J.R. (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, *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.
17. Kristakis, J. (1998) *Short Method Makes Frequent Evaluation of Office Productivity a Realistic, Objective*, P.81-83.
18. Krlynr, Fred, A. (1997). *Foundations of Behavioral Sciences (Volume 2)*, translated by Hasan Pasha Sharifi & J. Najafi does sound emission of light from a pp 299-320. (in Persian).
19. Morrison, E. W. & Milliken, C. (2000). *Taking charge at work: Extrarole eVorts to initiative workplace change*. *Academy of Management Journal*, 42: 403° 419.
20. Tolentino, A. (2000). *Productivity Management for Sustainable Development*, International Labour Organization.
21. Tuler, S, Chess, C, Santos, S. & Danielson, S. (2005). *Q Methodology*, by EPA Cooperative Agreement 831219-01-3.
22. Tuler, S. et al. (2005). *Selecting The Right Tool for Evaluations: Guidance for Community Involvement Practitioners*, EPA Public Involvement Policy is Available at: [www.epa.gov/public involvement/ pdf/ Policy 2003.pdf](http://www.epa.gov/public%20involvement/pdf/Policy%202003.pdf).
23. Tyrus L.S. (2004). *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, 1-160.
24. Webler, T., Danielson, S., & Tuler, S. (2009). *Using Q method to reveal social perspectives in environmental research*, Greenfield MA: Social and Environmental Research Institute. Downloaded from: <http://www.seri-us.org/sites/default/files/Qprimer.pdf>.

## ضمیمه

جدول ۳. بخشی از ماتریس همبستگی مشارکت کنندگان

Correlation Matrix															
	fard1	fard2	fard3	fard4	fard5	fard6	fard7	fard8	fard9	fard10	fard11	fard12	fard13	fard14	fard15
fard1	1.000	.391	-.118	.318	.209	.400	.209	.164	.502	-.056	.100	.373	.658	.639	.227
fard2	.391	1.000	-.409	-.082	.845	.300	-.145	-.109	.192	.032	.073	.337	.137	.350	.264
fard3	-.118	-.409	1.000	.000	-.336	.009	.255	.209	-.183	-.056	.045	-.100	-.055	-.175	-.009
fard4	.318	-.082	.000	1.000	-.045	.027	.100	-.155	.521	-.072	-.218	-.055	.411	.236	.227
fard5	.209	.845	-.336	-.045	1.000	.191	-.036	-.127	.082	.016	-.100	.246	-.027	.149	.100