

## شناسایی و دسته‌بندی موانع و چالش‌های پیاده‌سازی برنامه راهبردی منابع انسانی در شرکت برق منطقه‌ای خراسان به روش کیو

محمدعلی شاه‌حسینی<sup>۱</sup>، فاطمه نارنجی ثانی<sup>۲</sup>، صفورا فلاح کریمی<sup>۳</sup>

**چکیده:** هدف از انجام این پژوهش، شناسایی چالش‌های پیاده‌سازی راهبردهای منابع انسانی در شرکت برق منطقه‌ای خراسان و دسته‌بندی این چالش‌هاست. در انجام این پژوهش، از روش کیو به‌عنوان یکی از روش‌های آمیخته اکتشافی استفاده شد. شرکت‌کنندگان این پژوهش، مدیران و کارشناسان شرکت برق منطقه‌ای خراسان بودند. با ایجاد فضای گفتمان، ارزیابی و جمع‌بندی فضای گفتمان انجام شد و با استفاده از نظرهای خبرگان، عبارت‌های کیو انتخاب شدند. بعد از مرتب‌سازی عبارت‌ها و تکمیل پرسشنامه کیو به‌وسیله شرکت‌کنندگان، داده‌ها با روش تحلیل عاملی کیو تحلیل شد. تحلیل داده‌ها نشان داد که می‌توان دوازده الگوی ذهنی متمایز را در میان شرکت‌کنندگان تحقیق در مورد چالش‌های پیاده‌سازی راهبردهای منابع انسانی در شرکت مورد مطالعه، شناسایی کرد. سپس راهکارهایی مانند «اولویت‌دهی به برنامه‌ریزی منابع انسانی نسبت به برنامه‌ریزی منابع غیر انسانی» پیشنهاد شد تا شرکت بتواند در پیاده‌سازی راهبردهای منابع انسانی از این پیشنهادها استفاده کند.

**واژه‌های کلیدی:** برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی، راهبرد منابع انسانی، روش کیو.

۱. استادیار گروه مدیریت دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲. دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳. کارشناس ارشد MBA، مؤسسه آموزش عالی مهر البرز، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۰۲/۱۳

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۳/۱۰/۲۴

نویسنده مسئول مقاله: محمدعلی شاه‌حسینی

Email: shahhoseini@ut.ac.ir

## مقدمه

شرکت‌های برق منطقه‌ای و توزیع نیروی برق ایران، در دو دهه اخیر، همواره با رشد روزافزون تقاضای انرژی برق مواجه بوده‌اند و همین امر، توسعه پرشتاب این صنعت را ایجاد می‌کرده است. بدیهی است توسعه زیرساخت‌های پرهزینه‌ای چون برق، نیازمند سرمایه‌گذاری کلان است و این مهم در فضای دولتی کسب‌وکار برق ایران، به‌عنوان چالشی جدی، فراروی شرکت‌های فعال این حوزه قرار دارد. با توجه به چنین شرایطی، شرکت‌های برق، برای رقابت بر سر جذب منابع حداکثری برای پاسخ به نیازهای آتی صنعت، از اواخر دهه هفتاد شمسی به تمرکز در برنامه‌ریزی راهبردی روی آوردند تا بتوانند با تدبیر در راستای اهداف توسعه‌ای، از منابع محدود خود به‌صورت بهینه استفاده کنند.

در این راستا، شرکت برق منطقه‌ای خراسان، برنامه‌ریزی راهبردی شرکت را با همکاری گروه صنعتی آریانا تدوین کرد و هم‌اکنون در تلاش است که این برنامه به‌طور کامل در شرکت پیاده‌سازی شود. با توجه به تعداد بالای پرسنل شرکت، پیاده‌سازی بخشی از برنامه‌ریزی راهبردی شرکت - که مربوط به راهبردهای منابع انسانی است - با چالش‌هایی همچون تنوع نیروی کار، گردش شغلی، وجود پرسنل بدون تحصیلات عالی، جوان‌بودن بعضی پرسنل، کم بودن سابقه کار پرسنل جدید و سایر موارد مشابه، روبه‌رو خواهد شد. بعضی از راهبردهای منابع انسانی در شرکت برق منطقه‌ای خراسان عبارتند از: توانمندسازی کارکنان، شناسایی و توسعه مشاغل راهبردی، توسعه مهارت‌های مدیریتی، استقرار مکانیسم ثبت و تسهیم تجارب و استقرار مکانیسم پرداخت مبتنی بر عملکرد. نقشه راهبرد این شرکت، براساس مدل کارت امتیازی متوازن BSC پدید آمده است.

مهم‌ترین عامل سودآوری بلندمدت شرکت‌ها، انتخاب یک راهبرد روشن و بهتر از رقبا و داشتن کارکنانی کارآمد است که این راهبرد را به بهترین نحو، به مرحله عمل می‌رساند (استوارت و برون، ۲۰۰۹: ۳۸-۳۹). این امر خود منوط به تدوین و اجرای راهبردهای کارکردی منابع انسانی، به شکلی اثربخش و کارآمد است؛ بنابراین، در عصر جدید، از مدیران انتظار می‌رود که با پیروی از مفاهیم تفکر راهبردی و نظامگرا، راهبردهای پیچیده‌ای را طراحی، تدوین و اجرا کنند و از سرمایه معنوی سازمان، به‌صورت دارایی‌های نامشهود - که شامل قابلیت‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی است - پاسداری و حمایت کنند (عباس‌پور، ۱۳۸۸: ۲۳).

اگر قرار است منابع انسانی به‌عنوان منابع راهبردی، تضمین‌کننده مزیت رقابتی سازمان و تأمین‌کننده اثربخشی آن باشند، نیازمندیم تا با بررسی موانع و مسائل پیاده‌سازی مدیریت راهبردی منابع انسانی، در تسهیل تدوین و اجرای اثربخش و کارآمد راهبردهای منابع انسانی گام

برداریم. به‌عنوان یک نتیجه‌گیری، از میان بردن موانع بازدارنده شکل‌گیری، توسعه و اجرای راهبرد مدیریت منابع انسانی، به ایجاد محیط‌های مساعد و تسهیلگر توسعه و اجرای این راهبردها منجر خواهد شد. شکل‌دادن به این محیط، تأثیرهای مثبتی بر فرهنگ سازمانی و تصویر سازمانی سازمان در بازار دارد (کورساکن و همکاران، ۲۰۱۰) و زمینه‌های موفقیت سازمان را در جامعه فراهم می‌سازد.

منابع انسانی، ارزشمندترین دارایی هر شرکت به‌شمار می‌آیند. لازم است که در این زمینه، سرمایه‌گذاری صورت گیرد؛ زیرا کارمندان با مدیریت مناسب می‌توانند نفع بیشتری برای شرکت داشته باشند. با توجه به این موضوع و برای متقاعدکردن سازمان‌ها برای داشتن برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی، بودجه، انرژی و زمان بیشتری مورد نیاز است. اولین مرحله که نقش مهمی را ایفا می‌کند، درک مشکل‌ها و تحلیل وضعیت حال است (بیدمشقی‌پور، ۲۰۰۹).

راهبرد منابع انسانی، رکن اساسی بهبود عملکرد سازمان شناخته می‌شود و پرداختن به آن، برای افزایش اثربخشی و کارایی فعالیت‌های مدیریت و توسعه منابع انسانی سازمان‌ها، ضروری است؛ بنابراین، پژوهش حاضر درصدد است که با شناسایی چالش‌ها و موانع موجود در شرکت مورد نظر و پیشنهاد راهکار برای آنها و اجرای کامل برنامه‌ریزی راهبردی تدوین‌شده در زمینه نیروی انسانی، شرکت برق منطقه‌ای خراسان را یاری دهد تا به سرمایه انسانی خود به‌عنوان عامل ایجاد مزیت رقابتی بیشتر توجه کند و به اهداف کلان خود دست یابد.

هدف کلی این پژوهش عبارت است از: شناسایی و دسته‌بندی چالش‌های پیاده‌سازی راهبردهای منابع انسانی در شرکت برق منطقه‌ای خراسان براساس روش کیو. اهداف فرعی عبارتند از:

- شناسایی چالش‌های موجود برای پیاده‌سازی راهبردهای منابع انسانی؛
- اولویت‌بندی و دسته‌بندی کردن چالش‌ها؛
- ارائه راهکار برای چالش‌ها.

قلمرو موضوعی این پژوهش، موضوع‌هایی چون منابع انسانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی و راهبردهای منابع انسانی است. قلمرو زمانی پژوهش از مهرماه ۱۳۹۲ تا اسفندماه ۱۳۹۲ است و قلمرو مکانی آن، شرکت برق منطقه‌ای خراسان، در شهر مشهد است.

### مبانی نظری پژوهش

مفهوم سرمایه انسانی، ناظر بر این واقعیت است که انسان‌ها در خود سرمایه‌گذاری می‌کنند. این کار به کمک ابزارهایی چون آموزش، کارآموزی یا فعالیت‌هایی صورت می‌گیرد که بازده آتی فرد

را از طریق افزایش درآمد مادام‌العمرش بالا می‌برند. در واقع، سرمایه‌انسانی، تلفیقی از ویژگی‌های ژنتیک، توانمندی‌های احراز شده، مهارت‌ها و تجربه‌های فردی در طول زندگی است (صنوبری، ۱۳۸۸).

راهبردهای منابع انسانی بر مقاصد خاص سازمانی - مبنی بر اینکه چه چیزی باید انجام گیرد و چه چیزی باید تغییر یابد - متمرکز می‌شود (آرمسترانگ، ۲۰۰۶: ۳۷).

راهبرد منابع انسانی یک سازمان، نتیجه مجموعه‌ای از تصمیم‌های مدیریتی است که در مورد تعیین اولویت‌ها و سیاست‌های طراحی شده در قبال اثرگذاری یا انطباق با نیروهای مسلط محیطی اتخاذ می‌شوند (دایر و هولدر، ۱۹۸۷). راهبردهای منابع انسانی، به تعیین مقاصد سازمان در مورد سیاست‌ها و اعمال منابع انسانی و چگونگی انسجام و هماهنگی آنها با راهبرد کسب‌وکار می‌پردازند. به‌زعم دایر و ریوز (۱۹۹۵)، راهبردهای منابع انسانی، بسته‌هایی از اعمال و اقدام‌های منابع انسانی هستند که با یکدیگر انسجام و هماهنگی درونی دارند. پیتر بوکسال (۲۰۰۰) نیز راهبردهای منابع انسانی را چارچوبی از ابزارها و اهداف اساسی تعریف می‌کند.

در یک تعریف کلی می‌توان گفت راهبرد منابع انسانی عبارت است از برنامه‌ها، طرح‌ها و تمایل‌های توسعه سازمان، برای مواجهه با چالش‌های رقابتی زمان حال و آینده، تا از این طریق ارزش اقتصادی برتر ایجاد شود. هدف راهبردهای منابع انسانی، هدایت، توسعه و پیاده‌سازی برنامه‌هاست. آنها چگونگی مدیریت منابع انسانی در سازمان را برای دسترسی به اهداف نشان می‌دهند (آرمسترانگ، ۲۰۰۶: ۳۸).

به‌زعم اسکالر و واکر (۱۹۹۰)، راهبرد منابع انسانی، مجموعه‌ای از فرایندها و فعالیت‌های بهم‌مرتبطی است که از سوی منابع انسانی و مدیران صفی برای حل مسائل مربوط به افراد در کسب‌وکار به اشتراک گذارده می‌شود.

آرمسترانگ اذعان می‌کند که اگرچه گفتن آنچه می‌خواهید انجام دهید ساده است، عمل به آن بسیار دشوارتر از آن چیزی است که تصور می‌شود. به عبارت دیگر، اجرا و پیاده‌سازی راهبرد، به مراتب، دشوارتر از تدوین آن است. عوامل بسیاری وجود دارند که موجب ایجاد شکاف میان تدوین راهبرد و اجرای آن در عمل می‌شوند. بعضی از این عوامل عبارتند از:

- ناکامی در تعیین و درک نیازهای راهبردی کسب‌وکار؛
- ارزیابی ناکافی عوامل محیطی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی که بر تدوین راهبرد اثر می‌گذارد؛
- ارزیابی نکردن مناسب پیامدهای راهبرد و واکنش‌های احتمالی افرادی که از آن تأثیر می‌پذیرند؛
- توجه ناکافی به مسائل سیاسی مربوط به اجرای راهبرد؛

- ناکامی در مدیریت اثربخش تغییرها؛
- توسعه نوآوری‌های نامربوط و ناقص که با نیازمندی‌های سازمان تناسب ندارند؛
- نادیده‌گرفتن نقش اساسی مدیران صفی در تدوین، برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی راهبردها؛
- نادیده‌گرفتن نیاز به استقرار فرایندهای پشتیبان از نوآوری‌های راهبرد (از قبیل استقرار مدیریت عملکرد برای حمایت از برنامه پرداخت مبتنی بر عملکرد) (آرمسترانگ، ۲۰۱۰: ۵۱-۵۲).

پرسش‌های این پژوهش عبارتند از:

- چه چالش‌هایی برای پیاده‌سازی راهبردهای منابع انسانی در شرکت وجود دارد؟
- چه الگوهای ذهنی در مورد پیاده‌سازی راهبردهای منابع انسانی در شرکت وجود دارد؟
- چه راهکارهایی در مورد چالش‌های پیاده‌سازی راهبردهای منابع انسانی در شرکت وجود دارد؟

### پیشینه پژوهش

در مقاله‌ای با عنوان «چالش‌های فراروی توسعه منابع انسانی و راهکاری برای رفع آن»، بیان شده است که مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها، با چالش‌های متعددی مواجه است که از جمله آنها می‌توان به جهانی‌شدن، کمبود نیروی کار ماهر و متعهد، ناآگاهی از نیاز کارکنان، بی‌برنامگی، نبود شایسته‌سالاری، تبعیض، بهره‌وری ناکافی از منابع انسانی، بی‌انگیزگی، نگرش مدیریت در سازمان‌ها، مشارکت نکردن کارکنان و قطع همکاری کارکنان با سابقه سازمان را نام برد. در مقاله‌ای با عنوان «برنامه‌ریزی منابع انسانی با رویکردی راهبردی»، عمده‌ترین موانع برنامه‌ریزی منابع انسانی عبارتند از:

- بدبینی به برنامه‌ریزی و پیش‌بینی در موارد خاص؛
  - مقاومت واحدهای عملیاتی در مقابل دخالت‌های واحدهای مرکزی؛
  - نبود ارتباط بین فعالیت‌های مختلف در فرایند برنامه‌ریزی؛
  - تضاد و تعارض در مجموعه منابع انسانی؛
  - استفاده از خط روند گذشته برای پیش‌بینی آینده منابع انسانی؛
  - اجرای برنامه‌ریزی منابع انسانی بعد از برنامه‌ریزی عملیاتی از سوی مؤسسه‌ها؛
  - توجه ناکافی به جنبه‌های کیفی (توسعه مهارت‌های خاص و عملکرد بالقوه افراد)؛
  - برنامه‌ریزی منابع انسانی به‌عنوان یک موضوع اجرایی کوتاه‌مدت (طالبیان، ۱۳۸۲).
- در مقاله «ضرورت برنامه‌ریزی راهبردی در توسعه منابع انسانی»، موانع موجود در برنامه‌ریزی راهبردی عبارتند از:

- انجام برنامه‌ریزی راهبردی صرفاً برای کنترل تصمیم‌ها و منابع؛
- انجام برنامه‌ریزی راهبردی صرفاً برای برآورده کردن الزام‌های قانونی؛
- حرکت بسیار سریع از تدوین مأموریت به فرموله کردن راهبرد؛
- شکست در تفهیم برنامه‌ها به کارمندان و افراد سازمان؛
- نبود حمایت مدیران ارشد از فرایند برنامه‌ریزی راهبردی؛
- شکست در استفاده از برنامه به‌عنوان استاندارد برای ارزیابی عملکرد؛
- ناتوانی در به‌کارگیری کارمندان کلیدی در فازهای مختلف برنامه‌ریزی؛
- به‌کارنگرفتن تمام مدیران در فرایندهای برنامه‌ریزی؛
- رسمیت بیش از حد در برنامه‌ریزی (رزقی شیرسوار، ۱۳۸۹).

در مقاله‌ای با عنوان «استراتژی منابع انسانی، فرهنگ ملی و چالش هماهنگی»، به فرهنگ ملی به‌عنوان چالشی بر سر راه طراحی و اجرای راهبرد اشاره شده است.

دو تن از محققان به نام‌های بی‌یر و ایزنهارت در سال ۲۰۰۰، شش عامل را با عنوان «شش قاتل خاموش»<sup>۱</sup>، به‌عنوان موانع اجرای راهبرد شناسایی می‌کنند: سبک مدیریت ارشد بالا به پایین یا بی‌بندوبار<sup>۲</sup>، راهبرد نامشخص و اولویت‌های متعارض، تیم ارشد مدیریتی غیر اثربخش، ارتباط‌های افقی ضعیف، هماهنگی ضعیف میان وظایف (کارکردها)، کسب‌وکار یا دیگر بخش‌های سازمان و مهارت‌های ناکافی رهبری تغییر و توسعه (بیبیر و ایزنهارت، ۲۰۰۰).

با توجه به پژوهش مکنایت، موانعی قابل پیش‌بینی در اجرای راهبرد وجود دارند که عبارتند از: نبود هماهنگی در سطح مدیریت عالی، حضور نداشتن کارکنان در صحنه اجرای راهبرد<sup>۳</sup>، تغییرهای ناکافی در سطح واحدهای کاری، هماهنگی ناکافی میان وظیفه‌ای، نبود سیستم ارزیابی (مکنایت، ۲۰۰۵).

هارون و همکاران، در پژوهشی در سال ۲۰۱۰، بعضی دیگر از موانع و مسائل تدوین و اجرای اثربخش راهبردهای کارکردی منابع انسانی را شناسایی کردند. این مسائل عبارتند از: ساختار سازمانی، فرهنگ، راهبرد منابع انسانی، شایستگی‌های منابع انسانی، و برون‌سپاری منابع انسانی (هارون و همکاران، ۲۰۱۰).

آرمسترانگ در سال ۲۰۰۶ در کتابی با عنوان «مدیریت راهبردی منابع انسانی: راهنمای عملی» به بعضی از موانعی که از اجرای موفقیت‌آمیز راهبرد منابع انسانی جلوگیری می‌کند، اشاره دارد. این موانع عبارتند از:

1. Six Silent Killers
2. Laissez-faire
3. Employees Aren't On-Board

- ✓ ناکامی در درک نیازهای راهبردی شرکت؛
  - ✓ ارزیابی ناکافی محیط و عوامل فرهنگی مؤثر بر محتوای راهبردهای منابع انسانی؛
  - ✓ طراحی‌ها و اقدام‌های نسنجیده ناشی از تصمیم‌گیری‌های لحظه‌ای و شتاب‌زده؛
  - ✓ انتخاب طرح بدون در نظر گرفتن آثار جانبی آن بر فرایند منابع انسانی؛
  - ✓ ناکامی در ارزیابی و درک مشکل‌های عملی اجرای طرح پذیرفته‌شده؛
  - ✓ ناتوانی در ترغیب مدیران ارشد به حمایت فعال و جدی طرح؛
  - ✓ ناتوانی در جلب مشارکت کارکنان؛
  - ✓ ناتوانی در در نظر گرفتن نیاز و ضرورت ایجاد فرایندهای حمایت‌کننده از طرح؛
  - ✓ ناتوانی در درک این نکته که طرح جدید، مستلزم اعمال مهارت‌های مدیران صف است؛
  - ✓ ناکامی در برآورد و تدارک منابع (مالی، انسانی و زمانی) لازم برای اجرای طرح؛
  - ✓ ناکامی در نظارت و ارزیابی نحوه اجرای راهبرد (آرمسترانگ، ۱۳۸۶: ۱۲۲-۱۲۳).
- با مرور مطالب فوق می‌توان نتیجه گرفت که شناخت چالش‌های بازدارنده از اجرای اثربخش راهبردهای منابع انسانی، شاید از مهم‌ترین و ضروری‌ترین کارها در ایجاد محیط‌های مساعد و مطلوب، برای مدیریت راهبردی منابع انسانی است تا بتوان از منابع انسانی به‌عنوان عاملی اساسی برای ایجاد مزیت رقابتی سازمان و نهایتاً اثربخشی و موفقیت سازمانی در وضعیت رقابتی کنونی بهره گرفت.

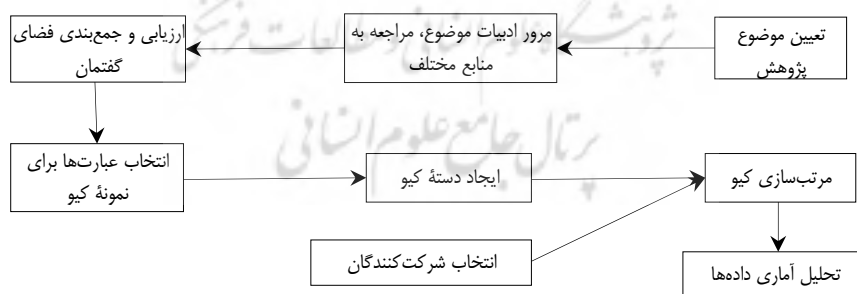
### روش‌شناسی پژوهش

- پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده، توصیفی-پیمایشی است. در این پژوهش، از روش کیو استفاده شده است. روش کیو فنی است که پژوهشگر را قادر می‌سازد تا اولاً ادراک‌ها<sup>۱</sup> و عقاید<sup>۲</sup> فردی را شناسایی و طبقه‌بندی کند و دوم اینکه به دسته‌بندی گروه‌های افراد بر اساس ادراک‌هایشان بپردازد (خوشگویان فرد، ۱۳۸۶: ۱۴).
- روش کیو، هم شیوه گردآوری داده (مرتب‌سازی) و هم شیوه تحلیل داده‌ها (تحلیل عاملی کیو) را دارد. در روش کیو، به‌جای متغیرها، افراد تحلیل می‌شوند و این، تفاوت اصلی این روش با سایر روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی است (بروس، ۲۰۰۶).
- در این پژوهش، برای گردآوری داده‌ها، از منابع زیر استفاده شده است:
- پژوهش کتابخانه‌ای (بررسی مبانی نظری و ادبیات تحقیق و سوابق پژوهشی در خارج و

- داخل با جست‌وجو در کتاب‌ها و مقاله‌ها) برای دستیابی به چالش‌های پیاده‌سازی راهبرد منابع انسانی در پژوهش‌های مشابه به‌منظور تکمیل عبارت‌های کیو؛
- بررسی اسناد و مدارک شرکت برق منطقه‌ای خراسان برای مطالعه برنامه‌ریزی راهبردی تدوین‌شده در شرکت، به‌منظور شناسایی راهبردهای منابع انسانی؛
  - انجام مصاحبه با مدیران شرکت برق منطقه‌ای خراسان برای شناسایی چالش‌ها به‌منظور انتخاب عبارت‌های کیو؛
  - مراجعه به نظرهای خبرگان، برای ارزیابی و ساده‌سازی عبارت‌هایی که از مصاحبه و مطالعه‌های کتابخانه‌ای استخراج شده‌اند و انتخاب عبارت‌های نهایی کیو.
- باید توجه داشت که به‌ندرت ممکن است عبارت‌های مناسب و دلخواه، عیناً در منابع وجود داشته باشند و اغلب باید با دستکاری و گرفتن ایده از آنها، عبارت‌های مطلوب را تهیه کرد.

### مراحل روش کیو

مراحل روش کیو در شکل ۱ نشان داده شده است. در این پژوهش، برای گردآوری عبارت‌های مربوط به فضای گفتمان، هم از منابع دست اول و هم از منابع دست دوم استفاده شد. منابع دست اول، متن‌های مصاحبه با شرکت‌کنندگان منتخب مطالعه کیو- که همگی از مدیران منابع انسانی هستند- و شناسایی ذهنیت‌ها و دیدگاه‌های آنان درباره چالش‌های پیاده‌سازی برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی است. منابع دست دوم، ادبیات موضوع و گردآوری عبارت‌هایی از پژوهش‌های انجام‌شده در مورد موضوع پژوهش، مستندات سازمان، نظرهای مشاوران شرکت برق منطقه‌ای خراسان و استادان دانشگاه هستند.



شکل ۱. مراحل انجام مطالعه کیو

منبع: خوشگویان فرد، ۱۳۸۶: ۲۵



مطالب گردآوری شده باید ارزیابی می‌شدند و داده‌های آنها به عبارتهای کوتاهی تبدیل می‌شد که نشان‌دهنده دیدگاه‌ها و ذهنیت‌های متنوع درباره موضوع پژوهش باشد. عبارتهای تکراری باید حذف می‌شدند؛ بعضی عبارتها باید با هم ادغام می‌شدند و ابهام‌های عبارتها برطرف می‌شد تا بتوان در مرحله بعد، نمونه‌ای از عبارتها (نمونه کیو) را از میان آنها انتخاب کرد. تعداد زیاد عبارتها، به معنای افزایش زمان لازم برای مرتب‌کردن آنهاست (همان: ۳۷). در ضمن باید از عبارتهایی استفاده شود که معنا و مفهوم متفاوتی با سایر عبارتها دارند. ضروری است به مقاصد ضمنی و پنهان در عبارتها نیز توجه شود (همان: ۴۰).

در مرحله اول، تخلیص، ادغام و ترکیب موارد مشابه، حذف موارد تکراری و حذف موارد نامربوط به تحقیق، انجام شد. در مرحله دوم، از دو نفر از مدیران منابع انسانی شرکت - که در فرایند برنامه‌ریزی، بازنگری و پیاده‌سازی برنامه‌ریزی شرکت برق منطقه‌ای خراسان شرکت می‌کنند و در جلسه‌های ماهانه آن نیز حضور دارند - خواسته شد تا عبارتهای جمع‌آوری شده را از حیث سادگی بیان و کوتاهی، ارزیابی کنند و در صورتی که هریک از عبارتها یا گزاره‌های پژوهش، قابلیت ادغام در گزاره‌های دیگر را دارند، آن را بیان کنند و در نهایت، مهم‌ترین عبارتهایی را که از نظر آنها می‌تواند نشان‌دهنده ذهنیت‌ها و دیدگاه‌های مختلف درباره موضوع پژوهش باشد، انتخاب کنند. پس از دریافت پاسخ‌ها، اعمال نظرهای این مدیران و بیرون کشیدن مشترکات میان آنها، در مجموع، ۵۱ عبارت به عنوان عبارتهای کیو در این پژوهش استخراج شد که در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. عبارتهای نهایی نمونه کیو

ردیف	گزاره‌های به دست آمده
۱	ناآگاهی کافی بخشی از مدیران از فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان
۲	اولویت‌دهی به برنامه‌ریزی منابع غیر انسانی نسبت به برنامه‌ریزی منابع انسانی
۳	نظام حقوق و دستمزد نامتناسب با بخش خصوصی
۴	مقاومت واحدهای عملیاتی در مقابل نظارت واحدهای مرکزی
۵	نظام ارزشیابی غیر عینی و کم‌تأثیر در پرداخت‌ها
۶	ضعف در ابلاغ برنامه‌ها به افراد سازمان
۷	نبود راهبرد مشخص و اولویت‌های متعارض
۸	رواج بیش از حد تفکر کوتاه‌مدت
۹	نبود درک متقابل مدیران عالی و مدیران منابع انسانی
۱۰	تغییر در انتظارات کارکنان
۱۱	نبود همکاری در میان مدیران صفی
۱۲	تام‌الاختیار نبودن و اعمال نفوذ از طرف دولت
۱۳	کم‌توجهی به برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان
۱۴	توجه ناکافی به مدیریت پروژه

ادامه جدول ۱. عبارات‌های نهایی نمونه کیو

ردیف	گزاره‌های به‌دست‌آمده
۱۵	انجام برنامه‌ریزی راهبردی صرفاً برای مطرح کردن سازمان
۱۶	شناسایی نکردن صحیح و دقیق مهارت‌های کارکنان
۱۷	ناهماهنگی در سطح مدیریت عالی
۱۸	وجود ناهماهنگی‌های افقی و عمودی در ساختار منابع انسانی
۱۹	وجود بروکراسی اداری
۲۰	نبود شفافیت کارراه‌های شغلی برای کارکنان
۲۱	تعیین نکردن وظایف فردی در سازمان، با توجه به برنامه‌ریزی منابع انسانی
۲۲	احساس رعایت‌نشدن عدالت در توزیع فرصت‌های رفاهی
۲۳	نقص در سیستم به‌کارگیری تمام مدیران در فرایندهای برنامه‌ریزی
۲۴	وجود انتصاب‌های غیر مرتبط در سازمان
۲۵	ناآگاهی از نیازهای کارکنان
۲۶	کم‌توجهی به شایسته‌سالاری
۲۷	کم‌توجهی به بهره‌وری سازمان
۲۸	قطع همکاری کارکنان باتجربه سازمان
۲۹	تنوع نیروی کار از نظر سن و تحصیلات
۳۰	ظرفیت و توانایی کم متخصصان منابع انسانی
۳۱	نقص در فرایند نظام‌مند ایجاد، ذخیره، تسهیم و انتشار دانش
۳۲	نبود ارتباط برنامه‌ریزی منابع انسانی با عملکرد اقتصادی
۳۳	کمبود خطوط ارتباطی باز
۳۴	کمبود روحیه کار تیمی در سازمان
۳۵	ضعف در ارتقای مهارت و توانمندسازی کارکنان
۳۶	الگو برداری نکردن از سازمان‌های موفق
۳۷	نهادینه‌نشدن نگرش تیمی و همراهی با برنامه‌ریزی منابع انسانی
۳۸	ضعف مهارت‌های مدیریتی در سازمان
۳۹	نبود پیوند بین منافع مدیران و تحقق اهداف منابع انسانی
۴۰	وجود جو بدبینی در سازمان در مورد اثربخش بودن برنامه‌ریزی
۴۱	نبود زیرساخت‌های مناسب سازمانی
۴۲	توجه کمتر به نیروی انسانی نسبت به منابع مالی
۴۳	محدودیت در تخصیص ردیف استخدامی برای تأمین و تربیت نیروی انسانی مورد نیاز
۴۴	کمبود مشارکت کمی و کیفی کارکنان در فرایند پیاده‌سازی برنامه منابع انسانی
۴۵	آگاهی ناکافی بخشی از مدیران از دانش و اهمیت برنامه‌ریزی منابع انسانی
۴۶	حمایت ناکافی مدیران ارشد از فرایند برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی
۴۷	وجود نقص در فرهنگ سازمانی
۴۸	تخصیص ندادن بودجه کافی برای اجرای برنامه‌ریزی منابع انسانی
۴۹	نقص در ساختار به‌کارگیری کارمندان کلیدی در فازهای مختلف برنامه‌ریزی منابع انسانی
۵۰	کمبود دسترسی به داده‌های صحیح و به‌موقع بانک‌های اطلاعاتی
۵۱	کمبود دسترسی به فناوری‌های مدرن

عبارت نمونه کیو، جداگانه روی یک کارت نوشته شد و دسته کیو تهیه و آماده مرتب‌سازی شد. پس از این مرحله، عبارت‌ها به‌طور تصادفی شماره‌گذاری شدند و هر عبارت، روی یک کارت جدا به نام کارت کیو نوشته شد (خوشگویان فرد، ۱۳۸۶: ۴۰).

در این روند، توزیع کارت‌ها به دو روش اختیاری و اجباری انجام می‌شود. در توزیع اختیاری، شرکت‌کنندگان، آزادی عمل بیشتری در مرتب‌سازی دارند. شکل توزیع کارت‌ها از پیش مشخص نیست و هر شرکت‌کننده به میل خود آن را ایجاد می‌کند (همان: ۵۲-۵۳).

ممکن است توزیع اجباری برای مشارکت‌کنندگان، پرزحمت و دست‌وپاگیر باشد؛ زیرا به مقایسه و دقت بیشتری در عبارت‌ها نیاز دارند تا جایگاه آنها را مطابق توزیع اجباری تعیین کنند. بعضی معتقدند توزیع اجباری کارت‌ها سبب می‌شود مشارکت‌کنندگان نتوانند عقیده خود را آنچنان‌که مورد نظرشان است، از طریق مرتب‌سازی بیان کنند. با وجود این، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که نوع توزیع، بر تحلیل‌های آماری بی‌تأثیر است. به این معنی که تعداد و نوع عامل‌ها برحسب چگونگی توزیع تغییر نمی‌کند (همان: ۵۳-۵۴).

با توجه به توضیح‌های فوق، روش توزیع اختیاری در این پژوهش انتخاب شد.

شکل ۲، نمودار کیو در این پژوهش را نشان می‌دهد. همچنین برای مرتب‌سازی کیو، دستورالعمل اجرایی و راهنمای مرتب‌سازی نمونه‌های کیو، در اختیار شرکت‌کنندگان قرار گرفت (همان: ۵۳).

کاملاً مخالف	کاملاً موافق
-۵	+۵
-۴	+۴
-۳	+۳
-۲	+۲
-۱	+۱
۰	۰

شکل ۲. نمودار کیو متقارن با توزیع اختیاری

در این پژوهش، برای افزایش روایی محتوا، علاوه بر اینکه عبارت‌های حاصل از مصاحبه‌ها با عبارت‌های به‌دست‌آمده از ادبیات پژوهشی، مقایسه و ارزیابی شد، با مراجعه به استادان دانشگاه، مدیر واحد منابع انسانی و کارشناسان دفتر برنامه‌ریزی راهبردی شرکت برق منطقه‌ای خراسان، بر روایی محتوا افزوده شد. به این معنا که نظرهای این افراد، به تغییرهایی در مفهوم، تعداد کلمه‌ها و سادگی عبارت‌ها منجر شد که این امر، خود مرتب‌سازی کارت‌ها را برای شرکت‌کنندگان ساده کرد و سبب شد تا روایی صوری این پژوهش نیز ارتقا یابد.

برای سنجش اعتبار یا پایایی پژوهش نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. همان گونه که در جدول ۲ مشاهده می شود، آلفای کرونباخ پژوهش ۸۱ درصد است که بیانگر قابلیت اعتماد بالای عبارتهای نمونه کیو و نتایج مرتب سازی آنها در نمودار کیو است که از طریق شرکت کنندگان این پژوهش انجام شده است.

جدول ۲. آلفای کرونباخ پژوهش	
آلفای کرونباخ	تعداد آیتمها
۰/۸۱۲	۳۰

در روش کیو، واژههای جامعه آماری و نمونه آماری بار معنایی ای که در پژوهشهای کمی مصطلح است، ندارند. در این روش لازم نیست نمونه آماری به شکل تصادفی از جامعه آماری انتخاب شود؛ بلکه افراد، به دلیل داشتن یک نظر خاص درباره موضوع پژوهش، به شکلی کاملاً آگاهانه انتخاب می شوند. اندازه نمونه نیز در این روش کوچک است و هدف، تجزیه و تحلیل عمیق تعداد اندک است و نه تجزیه و تحلیلی سطحی تعداد زیادی از افراد؛ بنابراین، در این دسته از پژوهشها، نمونه افراد را از میان کسانی انتخاب می کنند که یا ارتباط خاصی با موضوع تحقیق دارند یا دارای عقاید ویژه ای هستند. در واقع، مرحله انتخاب مجموعه مشارکت کنندگان در انجام روش کیو، معادل انتخاب نمونه آماری در پژوهشهای کمی است که این امر، به صورت هدفمند و غیر احتمالی صورت می گیرد (خوشگویان فرد، ۱۳۸۶: ۲۹ و ۴۵-۴۶).

در این پژوهش، ابتدا نمونه آماری کوچکی (۵ نفر) از مدیران منابع انسانی و مدیرانی که در پیاده سازی راهبردهای منابع انسانی نقش مستقیم دارند، به صورت هدفمند برای انجام مصاحبه و ایجاد فضای گفتمان و به دست آوردن عبارتهای کیو انتخاب شدند. برای ارزیابی این عبارتها و انتخاب عبارتهای نهایی، به نظرهای خبرگان مراجعه شد. در این پژوهش، سه نفر با ویژگیهای زیر به عنوان خبره انتخاب شدند:

- ✓ ارتباط نزدیک آنها با موضوع پژوهش؛
- ✓ داشتن سنوات کاری بالا در شرکت مورد مطالعه؛
- ✓ داشتن نقش اصلی در پیاده سازی راهبردهای منابع انسانی.

سپس انتخاب شرکت کنندگان برای مرتب سازی نمودار کیو، به صورت هدفمند و قطعی انجام شد. نمونههای آماری گلچین شده (۳۰ نفر) از مدیران و کارشناسانی که با موضوع راهبرد منابع انسانی در ارتباط هستند و در جلسه های مربوط به آن شرکت می کنند، انتخاب شدند. تعداد افراد با توجه به تعداد عبارتهای کیو و مطالعه های پیشین انتخاب شده است.<sup>۱</sup>

۱. در روش کیو، معمولاً تعداد شرکت کنندگان بین ۲۰ تا ۸۰ نفر است. همچنین تعداد شرکت کنندگان باید کمتر از تعداد عبارتهای کیو که باید مرتب شوند، باشد.

### یافته‌های پژوهش

روش تحلیل عاملی، مهم‌ترین روش آماری برای تحلیل ماتریس داده‌های کیو است. مبنای این روش نیز همبستگی بین افراد است. از این‌رو، از عبارت تحلیل عاملی کیو<sup>۱</sup> استفاده می‌شود تا تأکید شود در فرایند تحلیل عاملی، افراد به‌جای متغیرها دسته‌بندی می‌شوند. تحلیل عاملی در بهترین حالت، مجموعه‌ای از متغیرها را به چند دسته تقسیم می‌کند که از آن، به کاهش ابعاد مجموعه داده‌ها تعبیر می‌شود. برای انجام تحلیل عاملی، از ماتریس همبستگی که روشی مرسوم و معمول است، استفاده شد. عامل‌ها به روش واریماکس<sup>۲</sup> - که نوعی چرخش متعامد است - چرخش می‌یابند. استخراج اعداد از تحلیل عاملی کیو، به روش مؤلفه‌های اصلی<sup>۳</sup> است.

جدول ۳ مقدار کل واریانس تبیین‌شده را نشان می‌دهد. این جدول نشان می‌دهد که نرم‌افزار، با توجه به دیدگاه افراد نمونه، دوازده عامل را - که مقادیر ویژه آنها بالای ۱ است - شناسایی می‌کند. این دوازده عامل، در حدود ۷۸/۸۱۷ درصد واریانس را تبیین می‌کنند و پوشش می‌دهند. در این جدول، بیشترین واریانس تبیین‌شده ۸/۷۸۶ و مربوط به عامل اول است. واریانس عامل دوم ۸/۰۶۵ است. واریانس هریک از عامل‌های سوم تا دوازدهم نیز به ترتیب، ۷/۲۴۷، ۷/۲۴۲، ۶/۹۸۱، ۶/۷۶۴، ۶/۰۲۱، ۵/۸۸۲، ۵/۶۴۸، ۵/۵۷۴، ۵/۴۷۹ و ۵/۱۰۷ هستند.

جدول ۳. جدول واریانس تبیین‌شده

عامل	مقادیر ویژه اولیه		چرخش مجموع مربعات بارها	
	مجموع	درصد واریانس	مجموع	درصد واریانس
۱	۱۷/۵۲۱	۱۷/۵۲	۲/۶۳	۸/۷۸۶
۲	۲۵/۹۶۵	۸/۴۴	۲/۴۲	۱۶/۸۵
۳	۳۳/۵۵۹	۷/۵۹	۲/۱۸	۳۴/۱۱۸
۴	۴۰/۳۷۶	۶/۸۱۷	۲/۱۷	۳۱/۳۶
۵	۴۶/۹۰	۶/۵۳	۲/۰۹	۳۸/۳۴
۶	۵۳/۱۳۳	۶/۲۲۸	۲/۰۲۹	۴۵/۱۰۶
۷	۵۸/۷۷۵	۵/۶۴۲	۱/۸۰۶	۵۱/۱۲
۸	۶۳/۴۷۲	۴/۶۹	۱/۷۶۵	۵۷/۰۰۹
۹	۶۷/۷۰۹	۴/۲۳۷	۱/۶۹۴	۶۲/۶۵۷
۱۰	۷۱/۷۸۶	۴/۰۷۶	۱/۶۷	۶۸/۲۳
۱۱	۷۵/۴۴۳	۳/۶۵۸	۱/۴۴۴	۷۳/۷۱
۱۲	۷۸/۸۱۷	۳/۳۷۴	۱/۵۳۲	۷۸/۸۱۷

1. Q-factor Analysis
2. Varimax

۳. به همین دلیل، نرم‌افزار SPSS به‌جای عامل، از عبارت component استفاده کرده است.

جدول ۴، ماتریس چرخش یافته عاملها را نشان می‌دهد. در این مرحله، باید معنادار بودن بارهای عاملی که در جدول ۴ با رنگ زرد مشخص شده‌اند، بررسی شود. اگر قدر مطلق بار عاملی، از  $\frac{1}{\sqrt{n}}$  بزرگتر باشد، آن بار عاملی با اطمینان ۹۵ درصد معنادار است؛ گفتنی است که مقدار  $n$  برابر با تعداد کارتهای مطالعه کیو است (خوشگویان فرد، ۱۳۸۶: ۷۵).

جدول ۴. ماتریس چرخش یافته عاملها

شماره شرکت‌کنندگان	عامل											
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
P011	-.۸۲۶	-.۰۲۹	-.۰۵۸	-.۰۷۷	-.۰۰۱	-.۰۰۲	-.۰۲۴	-.۰۰۴	-.۰۱۸	-.۰۰۴	-.۰۰۶	-.۰۳۳
P030	-.۷۸۲	-.۲۱۲	-.۰۶۲	-.۰۲۷	-.۰۱۳	-.۰۱۹	-.۰۵۷	-.۰۰۶	-.۰۱۲	-.۰۹۱	-.۰۱۲	-.۰۱۵
P024	-.۷۴۴	-.۰۶۴	-.۰۷۸	-.۰۱۹	-.۲۹۲	-.۱۱۲	-.۰۰۴	-.۰۱۰	-.۲۲۵	-.۰۰۶	-.۱۷۵	-.۰۱۸
P026	-.۴۹۷	-.۰۸۷	-.۴۷۴	-.۱۸۹	-.۰۰۲	-.۱۰۵	-.۲۲۴	-.۰۱۸	-.۰۸۸	-.۰۲۴	-.۲۱۸	-.۰۱۷
P005	-.۱۱۲	-.۰۹۶۴	-.۰۰۱	-.۰۰۱	-.۰۳۱	-.۰۵۴	-.۰۵۴	-.۰۵۳	-.۰۲۷	-.۰۰۴	-.۰۳۵	-.۰۴۵
P004	-.۱۱۲	-.۰۹۶۴	-.۰۰۱	-.۰۰۱	-.۰۳۱	-.۰۵۴	-.۰۵۴	-.۰۵۳	-.۰۲۷	-.۰۰۴	-.۰۳۵	-.۰۴۵
P010	-.۰۶۹	-.۰۰۹	-.۰۸۱	-.۰۳۶	-.۰۳۷	-.۰۷۵	-.۱۴۸	-.۰۴۷	-.۰۹۷	-.۰۰۲	-.۰۱۶	-.۱۶۶
P007	-.۰۱۴	-.۰۸۵	-.۰۰۱	-.۱۵۳	-.۲۳۷	-.۰۰۱	-.۰۰۴	-.۰۱۴	-.۰۲۱	-.۲۹۷	-.۰۰۰	-.۰۱۶
P008	-.۲۹۷	-.۳۴۲	-.۳۹۱	-.۰۰۲	-.۰۷۲	-.۰۰۴	-.۱۵۱	-.۰۱۷	-.۰۳۶	-.۰۱۱	-.۰۱۴	-.۲۶۶
P003	-.۰۰۷	-.۲۷۲	-.۰۲۶	-.۰۷۳	-.۱۵۶	-.۰۶۹	-.۰۰۷	-.۰۰۴	-.۰۰۸	-.۰۲۵	-.۰۰۷	-.۰۰۰
P013	-.۰۰۶	-.۰۰۸	-.۰۰۴	-.۰۶۱	-.۰۲۷	-.۰۰۹	-.۰۰۹	-.۰۲۰	-.۲۱۴	-.۲۳۲	-.۲۱۵	-.۰۳۱
P009	-.۰۰۶	-.۰۰۶	-.۰۰۳	-.۰۵۲	-.۰۷۸	-.۰۰۷	-.۰۳۲	-.۰۱۰	-.۰۱۸	-.۰۳۸	-.۰۳۷	-.۰۲۱
P027	-.۰۰۵	-.۰۲۴	-.۰۱۲	-.۰۱۸	-.۰۸۷	-.۰۲۵	-.۰۱۴	-.۰۰۱	-.۰۰۴	-.۰۰۸	-.۰۰۰	-.۰۱۵
P016	-.۰۰۹	-.۰۰۳	-.۰۰۷	-.۰۱۴	-.۰۲۳	-.۰۲۲	-.۰۱۸	-.۰۱۱	-.۰۰۳	-.۰۰۹	-.۰۰۸	-.۰۲۵
P015	-.۰۰۹	-.۰۰۳	-.۰۰۷	-.۰۱۴	-.۰۲۳	-.۰۲۲	-.۰۱۸	-.۰۱۱	-.۰۰۳	-.۰۰۹	-.۰۰۸	-.۰۲۵
P029	-.۰۰۹	-.۰۰۶	-.۰۱۳	-.۰۱۷	-.۰۱۶	-.۰۱۳	-.۰۱۲	-.۰۰۹	-.۰۰۲	-.۰۰۲	-.۰۰۲	-.۰۰۶
P022	-.۰۰۲	-.۰۰۱	-.۰۰۱	-.۰۰۱	-.۰۰۱	-.۰۰۱	-.۰۰۱	-.۰۰۱	-.۰۰۱	-.۰۰۱	-.۰۰۱	-.۰۰۱
P023	-.۰۱۴	-.۰۰۴	-.۰۰۷	-.۰۲۷	-.۰۳۸	-.۰۰۴	-.۰۷۹	-.۰۰۷	-.۰۱۰	-.۰۱۴	-.۰۱۱	-.۰۰۳
P020	-.۰۰۵	-.۰۰۴	-.۰۰۳	-.۰۰۰	-.۰۱۲	-.۰۱۴	-.۰۰۶	-.۰۰۸	-.۰۱۴	-.۰۰۹	-.۰۰۷	-.۰۱۳
P002	-.۰۰۷	-.۰۰۴	-.۰۰۴	-.۰۰۷	-.۰۰۶	-.۰۰۴	-.۰۱۴	-.۰۰۳	-.۰۰۱	-.۰۰۴	-.۰۰۲	-.۰۰۵
P014	-.۰۰۶	-.۰۰۶	-.۰۱۳	-.۰۰۶	-.۰۳۸	-.۰۲۹	-.۰۰۴	-.۰۵۶	-.۰۳۵	-.۰۲۰	-.۰۱۴	-.۰۳۴
P018	-.۰۰۷	-.۰۰۲	-.۰۰۳	-.۰۰۷	-.۰۰۲	-.۰۲۱	-.۰۳۲	-.۰۳۶	-.۰۳۵	-.۰۰۳	-.۰۰۲	-.۰۰۷
P028	-.۰۰۰	-.۰۰۶	-.۰۰۳	-.۰۰۲	-.۰۰۲	-.۰۰۱	-.۰۰۳	-.۰۰۶	-.۰۰۹	-.۰۰۹	-.۰۰۶	-.۰۰۴
P019	-.۰۰۲	-.۰۰۳	-.۰۰۳	-.۰۰۳	-.۰۰۱	-.۰۰۳	-.۰۰۳	-.۰۰۴	-.۰۰۴	-.۰۰۳	-.۰۰۲	-.۰۰۳
P012	-.۰۰۶	-.۰۱۲	-.۰۰۸	-.۰۰۶	-.۰۱۵	-.۰۰۳	-.۰۰۳	-.۰۰۸	-.۰۰۹	-.۰۰۹	-.۰۰۸	-.۰۱۲
P017	-.۰۲۵	-.۰۰۳	-.۰۱۳	-.۰۰۶	-.۰۴۳	-.۰۴۴	-.۰۰۲	-.۰۱۳	-.۰۱۸	-.۰۰۸	-.۰۰۹	-.۰۰۸
P025	-.۰۴۱	-.۰۰۵	-.۰۰۱	-.۰۴۱	-.۰۱۸	-.۰۲۷	-.۰۱۴	-.۰۰۵	-.۰۱۶	-.۰۴۲	-.۰۰۹	-.۰۲۵
P001	-.۰۰۲	-.۰۰۵	-.۰۰۸	-.۰۱۸	-.۰۰۶	-.۰۰۲	-.۰۰۴	-.۰۰۵	-.۰۰۶	-.۰۱۲	-.۰۰۳	-.۰۰۶
P006	-.۰۱۴	-.۰۰۹	-.۰۱۳	-.۰۱۲	-.۰۱۴	-.۰۳۵	-.۰۳۵	-.۰۱۷	-.۰۲۶	-.۰۱۷	-.۰۰۳	-.۰۰۱
P021	-.۰۰۳	-.۰۰۲	-.۰۰۷	-.۰۰۹	-.۰۱۵	-.۰۱۲	-.۰۰۲	-.۰۰۲	-.۰۰۴	-.۰۰۳	-.۰۰۱	-.۰۰۸

در این پژوهش، تعداد کارت‌های کیو ۵۱ است؛ بنابراین، حاصل کسر  $\frac{1/96}{\sqrt{51}}$  برابر با ۰/۲۷۴۴ می‌شود. در نتیجه، با توجه به اعداد رنگی در جدول ۴، بارهای عاملی شناسایی شده برای تمام شرکت‌کنندگان، از مقدار فوق بیشتر است. بدین ترتیب، می‌توان گفت که بارهای عاملی رنگی شده برای تمام افراد، با اطمینان ۹۵ درصد معنادارند.

همان‌طور که در این جدول دیده می‌شود، شرکت‌کنندگان ۱۱، ۳۰، ۲۴ و ۲۶ که با نمادهای P011، P030، P024 و P026 نشان داده می‌شوند، به‌طور مشترک، الگوی ذهنی اول را شناسایی کرده‌اند. به‌همین ترتیب، شرکت‌کنندگان P005 و P004، به‌طور مشترک، الگوی ذهنی دوم، شرکت‌کنندگان P010، P007 و P008، به‌طور مشترک، الگوی ذهنی سوم، شرکت‌کنندگان P003، P013 و P009، به‌طور مشترک، الگوی ذهنی چهارم، شرکت‌کنندگان P027، P016 و P015، به‌طور مشترک، الگوی ذهنی پنجم، شرکت‌کنندگان P029 و P022، به‌طور مشترک، الگوی ذهنی ششم، شرکت‌کنندگان P020 و P023، به‌طور مشترک، الگوی ذهنی هفتم، شرکت‌کنندگان P002، P014 و P018، به‌طور مشترک، الگوی ذهنی هشتم، شرکت‌کنندگان P019 و P028، به‌طور مشترک، الگوی ذهنی نهم، شرکت‌کنندگان P012 و P025 و P017، به‌طور مشترک، الگوی ذهنی دهم، شرکت‌کنندگان P001 و P006، به‌طور مشترک، الگوی ذهنی یازدهم و شرکت‌کننده P021، به‌تنهایی الگوی ذهنی دوازدهم را شناسایی کرده‌اند.

برخلاف تحلیل عاملی معمولی، در تحلیل عاملی کیو نمی‌توان به‌طور مستقیم از بارهای عاملی به این هدف دست یافت؛ زیرا بارهای عاملی، رابطه شرکت‌کنندگان با عامل‌ها را نشان می‌دهند؛ درحالی‌که تفسیر عامل‌ها به محتوای عبارت‌ها وابسته است. امتیاز عاملی عبارت‌ها (کارت‌ها) پیوندی را بین محتوای عبارت‌ها و عامل‌ها برقرار می‌کند و به این ترتیب، امکان تفسیر عامل‌ها فراهم می‌شود.

در این پژوهش، به‌دلیل اختیاری بودن توزیع، برای به‌دست‌آوردن آرایه‌های عاملی بازسازی شده، مجدداً از پاسخ‌های افراد استفاده شد. بدین ترتیب که برای هر عبارت، از میانگین امتیازهای اختصاص یافته از سوی افرادی که آن الگوی ذهنی را شناسایی کرده‌اند، استفاده شد.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این قسمت، ابتدا به پرسش‌های پژوهش پاسخ داده می‌شود.

- چه چالش‌هایی برای پیاده‌سازی راهبردهای منابع انسانی در شرکت وجود دارد؟ پاسخ این پرسش در جدول ۱ با عنوان عبارت‌های نهایی کیو ذکر شده است.

• چه الگوهای ذهنی در مورد پیاده‌سازی راهبردهای منابع انسانی در شرکت وجود دارد؟  
پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، دوازده الگوی ذهنی از چالش‌های پیاده‌سازی راهبردهای منابع انسانی شناسایی شده، استخراج شد. سپس این الگوها بررسی شد و با توجه به آرایه‌های عاملی بازسازی شده، برای هر کدام، یک نام انتخاب شد.

الگوی اول: طرفداران اصلاح سیستم؛ الگوی دوم: واقع‌گرایان؛ الگوی سوم: محافظه‌کاران؛ الگوی چهارم: خوش‌بینان؛ الگوی پنجم: طرفداران تفکر سیستمی؛ الگوی ششم: منتقدان مدیریت؛ الگوی هفتم: منتقدان سیستم مالی؛ الگوی هشتم: منفی‌گرایان؛ الگوی نهم: طرفدار نگرش بلندمدت؛ الگوی دهم: منتقد ساختار دولتی؛ الگوی یازدهم: مدافع وضع موجود؛ الگوی دوازدهم: متکی بر بینش افراد.

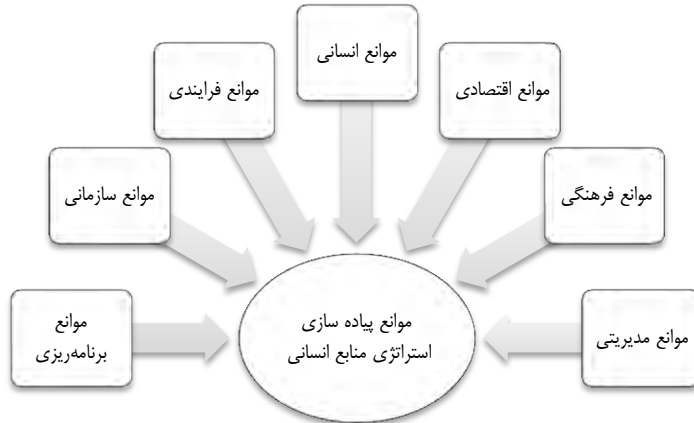
• چه راهکارهایی در مورد چالش‌های پیاده‌سازی راهبردهای منابع انسانی در شرکت وجود دارد؟  
در قسمت پیشنهادها بر مبنای یافته‌های تحقیق، به‌طور مفصل بیان خواهد شد.

همان‌طور که در بررسی این دوازده الگو مشخص شده است، با توجه به اینکه الگوی اول، درصد بیشتری از واریانس کل را تشکیل می‌دهد و ترتیب عامل‌های مشخص شده به‌وسیله نرم‌افزار، نشان‌دهنده اولویت امتیاز عاملی آنها هم هست، «اولویت‌دهی به برنامه‌ریزی منابع غیر انسانی نسبت به برنامه‌ریزی منابع انسانی» - که از مهم‌ترین عوامل در گروه اول است - به‌عنوان مهم‌ترین عامل بازدارنده از پیاده‌سازی برنامه راهبردی منابع انسانی در شرکت شناخته می‌شود. پس از آن، چالش‌های «رواج بیش از حد تفکر کوتاه‌مدت» و «نظام حقوق و دستمزد غیر متناسب با بخش خصوصی» از مهم‌ترین چالش‌ها شناخته می‌شوند.

با توجه به مهم‌ترین چالش‌ها و تعداد تکرار این چالش‌ها در الگوهای مختلف، «نظام ارزشیابی غیر عینی و کم‌تأثیر در پرداخت‌ها» و «توجه کمتر به نیروی انسانی در مقایسه با منابع مالی» از چالش‌های مهم‌تر هستند. به‌همین ترتیب، «تخصیص‌ندادن بودجه کافی برای اجرای برنامه‌ریزی منابع انسانی»، «نقص در ساختار به‌کارگیری کارمندان کلیدی در فازهای مختلف برنامه‌ریزی منابع انسانی»، «کم‌توجهی به بهره‌وری سازمان» و «ظرفیت و توانایی کم متخصصان منابع انسانی»، از چالش‌هایی هستند که در اغلب الگوها تکرار شده‌اند.

اهمیت چالش‌های شناسایی شده براساس اهمیت الگوهای ذهنی، قابل بیان است. بدین معنا که برای مثال، چالش‌های شناسایی شده در الگوی ذهنی اول، اهمیت بیشتری در مقایسه با الگوهای ذهنی دیگر دارد؛ زیرا این الگوی ذهنی، درصد بیشتری از واریانس کل را بیان می‌کند. شکل ۳ دسته‌بندی چالش‌ها را نشان می‌دهد.





شکل ۳. دسته‌بندی چالش‌ها

برای تعیین جایگاه پژوهش حاضر در میان پژوهش‌های پیشین، به مقایسه نتایج این پژوهش با پژوهش‌های پیشین می‌پردازیم. برای این منظور و با مراجعه به ادبیات موضوعی، تطابق هریک از چالش‌های مهم شناسایی شده در هریک از الگوهای ذهنی با مطالعه‌های گذشته بررسی شده است. در جدول زیر به بعضی از این چالش‌ها اشاره می‌شود:

جدول ۵. مقایسه نتایج پژوهش با پژوهش‌های پیشین

الگوی ذهنی	مهم‌ترین چالش‌ها براساس الگوی ذهنی	تطابق چالش با پژوهش‌های پیشین
۱	✓ اولویت‌دهی به برنامه‌ریزی منابع غیر انسانی در مقایسه با برنامه‌ریزی منابع انسانی	✓ آرمسترانگ (۱۳۸۶)
۲	✓ ضعف در ابلاغ برنامه‌ها به افراد سازمان	✓ آرمسترانگ (۱۳۸۶)
۳	✓ تخصیص ندادن بودجه کافی برای اجرای برنامه‌ریزی منابع انسانی	✓ بی‌یر و ایزنهارت (۲۰۰۰)
۴	✓ آگاهی ناکافی بخشی از مدیران از دانش و اهمیت برنامه‌ریزی منابع انسانی	✓ آرمسترانگ (۱۳۸۶)
	✓ تخصیص ندادن بودجه کافی برای اجرای برنامه‌ریزی منابع انسانی	
	✓ اولویت‌دهی به برنامه‌ریزی منابع غیر انسانی در مقایسه با برنامه‌ریزی منابع انسانی	
	✓ توجه کمتر به نیروی انسانی در مقایسه با منابع مالی	
	✓ نقص در ساختار به‌کارگیری کارمندان کلیدی در فازهای مختلف برنامه‌ریزی منابع انسانی	
۵	✓ ناآگاهی از نیازهای کارکنان	✓ آرمسترانگ (۲۰۰۱)
	✓ توجه کمتر به نیروی انسانی در مقایسه با منابع مالی	✓ مکنایت (۲۰۰۵)
	✓ نقص در ساختار به‌کارگیری کارمندان کلیدی در فازهای مختلف برنامه‌ریزی منابع انسانی	

همچنین در طول پژوهش، محدودیت‌های زیر شناسایی شدند:

- با توجه به اینکه روش تحقیق، جدید است و پرسشنامه آن با سایر پژوهش‌ها متفاوت است،

- شرکت‌کنندگان برای فهم دقیق دستورالعمل مرتب‌سازی، نیاز به توضیح دارند و محقق باید این موضوع را در نظر بگیرد.
- تکمیل پرسشنامه وقت‌گیر است. کارت‌های کیو شامل عبارت‌هایی هستند که نیاز به خواندن و تأمل دارند؛ به‌ویژه در این پژوهش که تعداد کارت‌ها زیاد است؛ بنابراین، اغلب مدیران تمایل زیادی برای همکاری با این پژوهش را ندارند.
  - در بسیاری از موارد، روش چیدن کارت‌ها توسط شرکت‌کنندگان به‌خوبی درک نمی‌شود؛ به‌ویژه در مورد درجه‌بندی نمودار کیو و شدت موافقت و مخالفت با عبارت‌های قیدشده در کارت‌ها، حضور محقق در زمان تکمیل پرسشنامه برای راهنمایی و ارائه توضیح‌های اضافی، ضروری به‌نظر می‌رسد.
  - به‌دلیل اینکه موضوع پژوهش، مربوط به برنامه‌ریزی راهبردی و مسائل راهبردی سازمانی است، جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز برای تکمیل فضای گفتمان مانند اسناد و مدارک سازمانی دشوار است.
  - تعداد شرکت‌کنندگان در روش کیو، بسیار کمتر از تعداد شرکت‌کنندگان در روش‌های تحقیق کمی است؛ بنابراین، انتخاب شرکت‌کنندگان، به‌صورت هدفمند و با دقت خاصی انجام می‌گیرد. یکی از محدودیت‌های این تحقیق، وجود مدیران در میان شرکت‌کنندگان بود که به‌دلیل مشغله کاری و کمبود وقت، تکمیل پرسشنامه را زمانبر کرد.
- با توجه به ادبیات موضوع بررسی شده، فضای گفتمان ایجادشده و مصاحبه با مدیران منتخب شرکت، پیشنهادهای زیر برای شرکت برق منطقه‌ای خراسان برای برنامه‌ریزی مدیریت بهینه چالش‌های شناسایی شده پیشنهاد می‌شود:
- اولویت‌دهی به برنامه‌ریزی منابع انسانی و تخصیص بودجه کافی به آن
- مدیریت عالی سازمان باید با اهمیت قائل شدن برای منابع انسانی سازمان و برطرف کردن نیازهای آنها، تعهد بلندمدت خود به برنامه‌های منابع انسانی را نشان دهد. باید نگاه مدیران عالی و نیز مدیران صافی نسبت به کم‌ارزش بودن منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی اصلاح شود. این امر را می‌توان به کمک مشاوره، تربیت، آموزش، انجام کار فرهنگی و... انجام داد. باید بودجه کافی برای برنامه‌ریزی منابع انسانی در اختیار قرار گیرد. اگر برنامه‌ریزی را آماده‌شدن برای آینده سازمان بدانیم، در شرکت برق منطقه‌ای خراسان، نبود پیش‌بینی و آینده‌نگری در مورد کمیت و کیفیت نیروی انسانی مورد نیاز، همواره مجموعه را با مشکل‌هایی مواجه کرده است. چنانچه به موضوع برنامه‌ریزی نیروی انسانی، به‌درستی و با رویکرد علمی توجه شود، پیامدهای مثبتی را برای سازمان به‌دنبال خواهد داشت.

➤ ترویج و اشاعه تفکر برنامه‌ریزی بلندمدت در شرکت

مدیران عالی شرکت باید بدانند موفقیت بلندمدت شرکت در گرو سرمایه‌گذاری بلندمدت آن بر اساسی‌ترین دارایی آن، یعنی منابع انسانی و دانش این منبع است که موفقیت را برای شرکت در آینده به ارمغان می‌آورد؛ زیرا سرمایه‌گذاری در این منبع و ایجاد سرمایه انسانی، به راحتی قابل تقلید نیست. باید به برنامه‌ریزی‌های منابع انسانی با دید بلندمدت نگریست و تفکر کوتاه‌مدت را در سازمان از میان برداشت. همان‌گونه که از متن مصاحبه‌ها برمی‌آید، کم‌توجهی به نگرش راهبردی و عمیق به حوزه‌های کارکردی منابع انسانی، شرکت مورد مطالعه را با مشکل‌هایی مواجه کرده است که تغییر این رویکرد، از کوتاه‌مدت به راهبردی، نقشی مؤثر در جذب و حفظ و نگاهداشت کارکنان خواهد داشت. در همین راستا، موارد زیر به‌عنوان راهکارهای بهبود در کارکردهای این حوزه پیشنهاد می‌شود:

➤ ایجاد نظام حقوق و دستمزد، مبتنی بر عملکرد افراد و نظام ارزشیابی مناسب

اصلاح نظام پرداخت حقوق منابع انسانی، از اهداف این راهکار است؛ به‌عنوان مثال، می‌توان از راهبرد پاداش استفاده کرد.

➤ به‌کارگیری کارمندان کلیدی در فازهای مختلف برنامه‌ریزی منابع انسانی

مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی نیروی انسانی مفید واقع می‌شود. توانمندسازی کارکنان از مؤثرترین گام‌ها در این زمینه است. توانمندسازی منابع انسانی دو فایده مهم برای سازمان دارد: اولاً کارکنان توانمند، بانگیزه‌تر و متعهدترند و حداکثر توان خود را برای رفع چالش‌ها به‌کار می‌گیرند؛ دوم اینکه از بروز بعضی از چالش‌ها پیشگیری می‌کنند؛ زیرا بسیاری از چالش‌های مدیریت منابع انسانی، ریشه در ناتوانی کارکنان دارد. می‌توان توانمندسازی را به دو صورت فردی و سازمانی انجام داد.

➤ توانمندسازی و تجهیزکردن متخصصان منابع انسانی

مدیران و متخصصان منابع انسانی، برای اثبات اهمیت خود در شرکت و نیز تدوین راهبردهای اثربخش باید شایستگی‌ها، دانش، مهارت و توانایی‌های مورد نیاز را در خود ایجاد کنند و از نگرش راهبردی برخوردار شوند.

## References

- Abbaspour, A. (2009). *Advanced human resource management (Approaches, processes and functions)*, 4<sup>th</sup> edition, Samt. Tehran. (In Persian)
- Armstrong, M. & Brown, D. (2006). *Strategic Reward: How organizations add value through reward*, kogan-page. London and Philadelphia.

- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management*, KoganPage Ltd. London.
- Armstrong, M. (2006). *Strategic human resource management: A guide to action*, 3<sup>rd</sup> Edition, Kogan Page. London.
- Armstrong, M. (2006). *Strategic human resource management: A guide to action*, 3<sup>rd</sup> Edition, Translated by: Erabi, M. & Izadi, D., Cultural Research Office, Tehran. (In Persian)
- Asghari Sarem, A., Moghimi, M. & Monavvarian, A. (2012). Recognition barriers of functional human resource strategies. *Journal of Public Administration Perspective*, 9(1): 91-116. (In Persian)
- Beer, M. & Eisenhart, R. (2000). The six silent killer of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41(4): 29-40.
- Bidmeshgipour, M. (2009). Analysis of strategic human resource management in Iran. *European Journal of Social Sciences*, 9(1). (In Persian)
- Boros, S. (2006). Q-methodology: Applications and implications, invited lecture at the *Research Colloquium of the Department of Organizational Studies*, Tilburg University.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, 2(2): 183-203.
- Dyer, L. & Reeves, T. (1995). HR strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go. *International Journal of Human Resource Management*, 6(3): 656-670.
- Dyer, L. & Holder, G. W. (1987). Toward a strategic perspective of human resource management. *CAHRS (Center for Advanced Human Resource Studies) Working Paper Series*. Paper 451.
- Erabi, M. & Mahdieh, O. (2009). Human resource strategy, challenge of coordination the role of strategic reference points. *Human Resource Journal*, 2: 20-30. (In Persian)
- Haroon, M., & Rehman, M., Kiyani, A. & Khattak, M. (2010). Strategic human resource management and its issues a study of telecom sector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 2(5): 67-77. (In Persian)
- Hashemi, H. & Pouraminzad, S. (2011). Challenges in human resource development

and the solutions for them. *Business and Society Journal*, 136: 4-21. (In Persian)

Khoshgooyanfar, A. (2007). *Q Methodology*, IRIB Research Centre Press. (In Persian)

Korsakien, R., & Stankevicien, A. & Liucvaitien, A. (2010). The Development of HRM Strategy: The Methodological Aspects. *6th International Scientific Conference, Lithuania, Business And Management*, Selected papers.

McKnight, R. (2005). HR's Role in Strategy Implementation Leading The Human Side of Change. *Philadelphia: Right Management Consultants, Inc.*

Rezghi Shirsavar, H. (2010). Necessity of strategic planning in human resource development, *Journal related to Strategic Research Institute*, 68: 143-174. (In Persian)

Schuler, R. S., & Walker, J. W. (1990). Human Resources Strategy: Focusing on Issues and Actions, *Organizational Dynamics*, 19(1): 18-32.

Senobari, M. (2009). Introduction to Human resource (Concepts, features and Measurement parameters), *Police Journal of human development*. 22: 119-136. (In Persian)

Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2009). *Human Resource Management; Linking Strategy to Practice*. New York: John Wiley.

Talebian, A. (2003). Human resource planning with strategic approach, *Tadbir Journal*, 139: 22-27. (In Persian)