

## شناخت عوامل‌های اثرگذار در ارتقای بهسازی منابع انسانی (مورد مطالعه: واحد سازمان جهاد دانشگاهی استانی)

حمید ملکی<sup>۱\*</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۲/۲۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۶/۲۳)

### چکیده

تغییر نگرش و تنوع بینشی و تأثیر ذهنیت‌ها می‌تواند سبب ارتقا یا کاهش بهسازی منابع انسانی سازمان شود و بازاندیشی در نحوه بهسازی منابع انسانی را فراهم نماید. هدف پژوهش حاضر آن است تا عوامل‌ها و الگوهای ذهنی اثرگذار در بهسازی منابع انسانی را به شکل دقیق بازنمایی نماید و با شناخت آنها، الگوهای ذهنی قالب در خصوص ارتقای بهسازی منابع انسانی را تبیین و ارائه نماید. جامعه آماری پژوهش، کارشناسان ستادی واحد سازمان جهاد دانشگاهی در یک استان کشور می‌باشند که با توجه به هدف مطالعه کیو و گام‌های اجرای آن همچون وجود معیار تفسیرپذیر بودن الگوهای ذهنی، تعداد ۷ عامل اثرگذار شناسایی و ارائه شده است. بر اساس یافته‌های تحلیل عاملی، نقش‌های جدید برای جامعه آماری یا کارشناسان ستادی واحد مورد پژوهش ارائه شده است و ضعف‌های موجود که به کاهش ارتقای بهسازی منابع انسانی منجر می‌شود، نیز تبیین شده است.

**واژه‌های کلیدی:** بهسازی منابع انسانی، الگوی ذهنی، نگرش، جهاد دانشگاهی، روش‌شناسی کیو

---

<sup>۱</sup> - استادیار دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. مسئول مکاتبات: Dr.h.maleki@gmail.com

## ۱- مقدمه

با توجه به تغییرات مستمر ترکیب نیروی کار و ارزش‌های آنان و نیز تغییرات سازمانی، تلاش برای ارتقای بهسازی منابع انسانی از اولویت‌های سازمان‌ها جهت ارتقای بهره‌وری می‌باشد. در پژوهش حاضر تلاش شده است تا عامل‌های اثرگذار در ارتقای بهسازی منابع انسانی از طریق مقایسه نظام‌مند این دیدگاه‌ها و چگونگی وضعیت ذهنیت‌های متفاوت و باورها نسبت به بهسازی منابع انسانی در سازمان مورد شناسایی و تحلیل قرار گیرد. بنابراین هدف پژوهش حاضر شناخت عامل‌های اثرگذار در ارتقای بهسازی منابع انسانی و شناخت الگوی ذهنی قالب کارشناسان ستادی واحد یا با اهمیت‌ترین عامل می‌باشد.

تحقیقات درباره بهسازی منابع انسانی اغلب بر گسترش پایه‌های نظری عوامل مؤثر بر آن متمرکز شده‌اند. عوامل مؤثر بر رضایت در سه سطح خرد، میانی و کلان در بهسازی منابع انسانی نیز تأثیر دارند و پژوهشگران طبقه‌بندی‌های متفاوتی از آن عوامل داشته‌اند. مدیریت و بهسازی منابع انسانی و نیز مدیریت روابط کار و کاهش استرس و استفاده از آن در جهت خلاقیت و حرکت سریع‌تر به سمت اهداف سازمانی، همواره مورد توجه سیاستگذاران سازمان‌ها بوده است. پژوهش‌های اخیر تأکید دارند که افزایش بهسازی منابع انسانی در افزایش کیفیت زندگی شغلی تأثیر زیادی داشته و بر رضایت شغلی و ارتقای روابط کاری و کلیه ابعاد بهسازی منابع انسانی اثر داشته است، مانند اینکه رضایت شغلی و کاهش استرس، سبب شکوفایی استعداد، پیشرفت شغلی، تجربه‌های موفق و بهره‌وری کارکنان می‌شود. شرایط شغلی، میزان تعامل با همکار و سایرین، ویژگی‌های خود شغل، میزان حقوق و مزایا یا پرداخت منصفانه و کافی، محیط کار ایمن و بهداشتی، تأمین فرصت رشد، پیشرفت و ارتقا و امنیت مداوم، تحسین و قدردانی، کنترل و پاسخگویی، امنیت شغلی، سبک رهبری، خط‌مشی سازمان و قانون‌گرایی، وابستگی اجتماعی زندگی کاری، فضای کلی زندگی، یکپارچگی و انسجام اجتماعی در سازمان و کار و توسعه قابلیت‌های انسانی در افزایش رضایت شغلی کیفیت زندگی شغلی تأثیر بسزایی داشته است.

## مبانی نظری پژوهش

**عامل‌های اثرگذار در بهسازی منابع انسانی:** بر اساس ادبیات پژوهش، سبک رهبری، رقابت‌پذیری، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، سابقه و تجربه، وجدان کار، فرهنگ کار، فرهنگ سازمان و روابط کار، انضباط اجتماعی، اقتصادی، ضعف‌های ناشی از قوانین و مقررات یا فرایندهای کاری قدیمی، توجه به قرارداد روانشناختی، وجود بازخورد مثبت و مفید کار گروهی و

استراتژی‌های دیگر بازخورد، مشارکت و توانمندسازی، پرداخت تشویقی، امنیت شغلی، ارتقا درون سازمانی، طراحی یک سیستم مناسب پرداخت بر اساس عملکرد، شایستگی، مهارت فردی، نگهداری نیروی انسانی، ایمنی کار، ارزشیابی منطقی و قوانین کار و امور اجتماعی، آگاهی فرد از نیازهای شغلی، برخورداری از شغل با منزلت اجتماعی بالا و کنترل بر شغل، استقلال افراد در شغل، هویت شغل، اهمیت شغل و ... از عواملی هستند که ارتقای بهسازی منابع انسانی را فراهم می‌نمایند. در عین حال انتخاب و نحوه توجه به عامل‌های بهسازی منابع انسانی متأثر از نگرش‌های ذهنی است که تأثیر این ذهنیت‌ها می‌تواند مثبت یا منفی باشد. لذا در بیشتر سازمان‌های کشور به دلیل وجود نگرش‌های خاص مدیران از جمله نبود فرصت‌های برابر برای رشد و ارتقا کارکنان و وجود نقاط اشتراک و افتراق دیدگاه‌ها و ذهنیت‌ها نسبت به بهسازی منابع انسانی در محیط شغلی، ضعف‌های عمده‌ای در این حوزه مشاهده می‌شود. در مقاله حاضر تلاش می‌شود تا از طریق روش کیو، این امور ذهنی به شکل دقیق بازنمایی شود و از این روش برای تبیین تئوریک و شناخت عامل‌های اثرگذار استفاده نمود. همچنین از آنجا که هدف این روش آشکار ساختن الگوهای مختلف تفکر و دستیابی به نوعی سنخ‌شناسی است، تلاش می‌شود تا الگوی ذهنی «قالب» نیز شناخته شده و مهم‌تر اینکه شاخص‌سازی از عوامل اثرگذار در سبک زندگی در محیط شغلی به عمل آید.

زندگی شغلی و بهسازی منابع انسانی ناظر به مسائلی است که در میزان بهره‌وری فردی و سازمانی نقش دارد. همچنین بیشتر موضوعات بحث‌انگیز و مسائلی که افراد در متن زندگی با آن مواجه‌اند و نیز عرصه وسیعی از رفتار مبتنی بر نگرش‌ها، باورها و الگوهای ذهنی افراد است (پورامینی، ۱۳۹۲). بهسازی منابع انسانی متأثر از برنامه‌هایی است که برای ارتقای سلامت جسمی و روحی و با هدف افزایش رضایت از کار اجرا می‌شود. دستیابی به سلامت مطلوب و عواملی که در بهبود رضایت شغلی نقش دارند، از طریق رویکرد خارج از محیط کار و رویکرد درون محیط کار فراهم می‌شود. تحقیقات نشان داده‌اند که شاخص‌های سلامت می‌تواند به صورت کمی با شاخص‌هایی از میزان غیبت، رضایت شغلی و ثبات کار مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرد (کمیته ارتقای سلامت<sup>۱</sup>، ۱۹۸۸). کارکنان از مجموعه عوامل مذهبی، سیاسی، فرهنگی، اقتصادی، مالی و جغرافیایی و ارزش‌های محیط تأثیر می‌پذیرند و متقابلاً بر شکل‌گیری مجدد یا بازاندیشی فرهنگ، ارزش‌ها، عملکرد و بازدهی و بهسازی منابع انسانی در محیط تأثیر می‌گذارند. بهسازی منابع انسانی بیشتر مباحث کاربردی تئوری سازمان را در بر می‌گیرد که شامل مدیریت تعارض سازمانی، مدیریت طراحی شغل، مدیریت فرهنگ سازمانی، مدیریت محیط،

<sup>۱</sup>-WHO Expert Committee, Health promotion

استراتژی‌های داخلی سازمان مانند کیفیت زندگی شغلی و غیره می‌باشد. اوتا<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۰۶) ارتقای سلامت در محل کار را، بهبود توانایی‌های فیزیکی مرتبط با جنس و سن و نیز بهبود توانایی‌های ذهنی اعضای سازمان می‌دانند. نتایج پژوهش آنان نشان داده است که میان رضایت شغلی و موارد مربوط به کار، شیوه زندگی و سلامت روانی ارتباط وجود دارد و نیز فعالیت‌های کمیته ارتقای سلامت شهری که خارج از محیط کار و در جامعه ژاپن برای تغییر سبک زندگی در بین ۴۸۰ کارمند که به طور داوطلبانه در یک برنامه اصلاح شیوه زندگی (مانند آموزش ورزش، رژیم مناسب غذایی و مشاوره متخصص تغذیه تا ۶ هفته) شرکت کردند نیز نشان داد که طی ۱۲ هفته نه تنها در بهبود رضایت شغلی و تغییر سبک زندگی، بلکه در رفع نشانه‌های ذهنی استرس مانند درد گردن و کمر درد و بدست آوردن راهکارهای مقابله با استرس و اصلاح و بهبود سبک زندگی اثرگذار می‌باشد (Ohta et al., 2006).

در پژوهش دیگری تأثیر یک برنامه ارتقای سلامت محیط کار و طراحی شغل در میزان رضایت شغلی بررسی شد و نتایج نشان داد که طراحی شغل و جنبه‌های روانی - اجتماعی محیط کار، با نفوذ بیشتری از یک برنامه ارتقای سلامت در رضایت شغلی تأثیر دارد (Peterson & Dunnagen, 1998).

بنابراین روابط بین عوامل «فرهنگ سازمانی، روابط انسانی، روابط سازمانی، مسائل رفاهی، همسویی اهداف کارکنان و سازمان و مشارکت کارکنان» در کیفیت زندگی کاری تعیین‌کننده است و شرایط محیط کار، مدیریت، همکاران، جو و فرهنگ سازمان و مانند این‌ها در ارتقای سبک زندگی شغلی و بهره‌وری کارکنان نقش مؤثری دارند.

**کیفیت زندگی شغلی<sup>۲</sup>:** سبک زندگی شغلی متأثر از برنامه‌های متعدد کیفیت زندگی کاری است. چنانچه برنامه‌هایی با هدف ایجاد تغییر در سازمان اجرا نشود، مسائل به شکل عوامل استرس‌زا متجلی می‌شوند. لذا کیفیت زندگی شغلی نه تنها عنصر ذهنی رضایتمندی شغلی را شامل می‌شود بلکه جنبه‌های عینی شرایط کار همچون ایمنی، نظافت، ساعات کار، و وجود ابزار و تجهیزات مناسب و کافی را نیز در بر دارد (Healey, 2008). مطالعات نشان داده است که برنامه ارتقای سلامت و اجرای روش کارآمدتر، بهبود رضایت شغلی و بهسازی منابع انسانی را به دنبال دارد. اجرای برنامه‌های ارتقا سلامت مبتنی بر جامعه باید در آینده‌نگری‌ها در نظر گرفته شود. بیشتر آسیب‌های جسمی و رفتاری با تغییر واقعی در شیوه زندگی شغلی و اتخاذ سیاست‌های کارآمدتر مدیران منابع انسانی رفع شده است. رفتارها و اقدامات بهداشتی مرتبط در

<sup>۱</sup>-Ohta

<sup>۲</sup>-Quality of Work life (QWL)

محیط کار، حمایت از طراحی و ارزیابی مؤثر فعالیت‌های ارتقای سلامت فردی و اندازه‌گیری وضعیت سلامت کارکنان، منجر به تغییر در رفتار و سبک بهتر، تشویق تغییر رفتار در شیوه زندگی، کاهش هزینه‌های درمانی و افزایش بهره‌وری می‌شود. استفاده از مدل معادلات ساختاری برای بررسی تأثیر برنامه‌های ارتقای سلامت کارکنان به عنوان جنبه‌ای از برنامه‌نویسی سلامتی محیط کار می‌تواند در هر دو سطح فردی و جامعه مفید باشد (Frenkel et al., 2013).

لذا شیوه‌های بهسازی منابع انسانی متأثر از عوامل سازنده رضایت شغلی و ارتقای کیفیت زندگی است که می‌تواند شامل عوامل زمینه‌ای، عوامل سازمانی و واسطه‌های ادراکی باشد (Hooman, 2001). لذا در مطالعه حاضر تلاش شده است تا از طریق روش‌شناسی مناسب، شناخت نقاط اشتراک و افتراق دیدگاه‌ها و ذهنیت‌ها درباره عوامل‌های اثرگذار در بهسازی منابع انسانی شناسایی و ارائه شود. همچنین تبیین نقش‌های جدید برای کارشناسان ستادی در جهت بهسازی منابع انسانی مورد تأکید است که در این راستا شناسایی ضعف‌های موجود نیز صورت گرفته است.

بهسازی منابع انسانی به عوامل مختلفی مانند عوامل نوآوری و خلاقیت، عوامل آموزشی، عوامل انگیزشی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و کیفیت زندگی کاری وابسته است که بیشتر متأثر از کارکردهای مدیریت منابع انسانی هستند. همچنین سبک رهبری، رقابت‌پذیری، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، سابقه و تجربه، وجدان کار، فرهنگ کار، فرهنگ سازمان و روابط کار، انضباط اجتماعی، اقتصادی، ضعف‌های ناشی از قوانین و مقررات یا فرایندهای کاری قدیمی، توجه به قرارداد روانشناختی، وجود بازخورد مثبت و مفید کار گروهی و استراتژی‌های دیگر بازخورد، مشارکت و توانمندسازی، پرداخت تشویقی، امنیت شغلی، ارتقا درون سازمانی، طراحی یک سیستم مناسب پرداخت بر اساس عملکرد، شایستگی، مهارت فردی، نگهداری نیروی انسانی، ایمنی کار، ارزشیابی منطقی و قوانین کار و امور اجتماعی، آگاهی فرد از نیازهای شغلی، برخورداری از شغل با منزلت اجتماعی بالا و کنترل بر شغل، استقلال افراد در شغل، هویت شغل، اهمیت شغل و غیره از عواملی هستند که ارتقای بهسازی منابع انسانی را فراهم می‌نمایند. مهم‌ترین عوامل انسانی تأثیرگذار عبارتند از: سیستم‌های انگیزش، خصوصیات و انگیزه‌های کارکنان، ایمنی کار، دانش و مهارت کارکنان، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان، کیفیت زندگی کاری کارکنان، آموزش و ارزشیابی مستمر از کیفیت آن.

### اهداف تحقیق

هدف اصلی تبیین عوامل اثرگذار در ارتقای بهسازی منابع انسانی در سازمان است که با بررسی، توصیف و تشریح دیدگاه‌ها و نظرات و ذهنیت مشارکت‌کنندگان یا کارشناسان ستادی جهاد دانشگاهی انجام می‌شود. با استفاده از روش کیو از طریق مقایسه نظام‌مند دیدگاه‌های آنان و با تنوع بینشی که بین آنها وجود دارد، الگوهای ذهنی و تفکر و چگونگی باورهای آنان درباره بهسازی منابع انسانی در سازمان مورد شناسایی، تحلیل و تبیین قرار گرفته است. لذا اهداف پژوهش عبارتند از:

۱. شناخت عامل‌های اثرگذار در بهسازی منابع انسانی.
  ۲. شناخت الگوی ذهنی کارشناسان ستادی در خصوص عامل‌های اثرگذار در ارتقای بهسازی منابع انسانی.
  ۳. شناخت الگوی ذهنی «قالب» در خصوص ارتقای سبک زندگی شغلی.
  ۴. ارائه شاخص‌های اثرگذار در بهسازی منابع انسانی.
- به این ترتیب پژوهش حاضر از طریق سؤالاتی هدایت شده است که عبارتند از:
۱. عامل‌های اثرگذار برای ارتقای بهسازی منابع انسانی در جامعه مورد پژوهش چیست؟
  ۲. ادراک و ذهنیت کارشناسان ستادی سازمان نسبت به عامل‌های اثرگذار در بهسازی منابع انسانی کدامند؟
  ۳. الگوی ذهنی قالب کارشناسان ستادی در خصوص عامل اثرگذار برای ارتقای بهسازی منابع انسانی در سازمان چیست؟

### ۲- روش تحقیق

زمانی که مطالعه ذهنی‌ها، دیدگاه‌ها، اعتقادات، احساسات، عقاید فردی و مواردی از این قبیل از اهداف پژوهشگر باشد، انجام مطالعه‌ای نظام‌مند با روش ترکیبی همچون روش کیو، پاسخگوی اهداف مطالعه خواهد بود (Tielen et al., 2008). در این روش می‌توان تعمق و آگاهی نسبت به مسائل ناظر به سیاستگذاری‌ها را فراهم ساخت که این امر برای سایر روش‌های پژوهش میسر نمی‌باشد (Dryzek & Braithwaite, 2000) به طوری که ماحصل استفاده از این روش، تبیین بهتر و کامل‌تر دیدگاه‌های افراد خواهد بود (Tyus, 2004). در گام اول (فضای گفتمان) ابتدا با مراجعه به منابع مختلف، اعم از مبانی نظری موضوع و مطالبی از مقالات پژوهشی، فصولی از کتاب‌ها، سخنرانی‌ها، نشریات و سمینارها و همایش‌های مرتبط با موضوع و غیره از منابع داخلی و خارجی برای ادبیات موضوع، مبانی نظری و پیشینه تحقیق، جمع‌آوری و شناسایی می‌شود. در پژوهش حاضر از نمونه کیو بی‌ساختار استفاده شده و منابع و ادبیات نظری پژوهش

در بر دارنده نظریه‌ها در این خصوص بوده و مبنای عمل قرار گرفته است. بنابراین با توجه به چارچوب و ساختار بکار رفته در ادبیات و مبانی نظری موجود و با در نظر گرفتن موضوع بهسازی منابع انسانی در سازمان، فضای گفتمان مورد بررسی قرار گرفته است و از بین گزاره‌های احصا شده، نمونه‌هایی گزاره‌های کیو انتخاب شده است و پس از روایی و پایایی آنها، تعداد ۴۰ گزاره (کارت کیو) در اختیار مشارکت‌کنندگان پژوهش قرار گرفته است.

**انتخاب مشارکت‌کنندگان<sup>۱</sup>:** با توجه به روش کیو در این تحقیق انتخاب افراد به عنوان مشارکت‌کنندگان، به میزان زیادی به موضوع بهسازی منابع انسانی در سازمان بستگی دارد. لذا افرادی که در این گفتمان نقش داشته و به دلایل وظایف سازمانی، تجربه و سوابق و غیره ارتباط بیشتری با موضوع داشته‌اند و در آن موضوع از ذهنیت‌ها و عقاید متنوع‌تری برخوردار بوده‌اند، به عنوان مشارکت‌کنندگان یا نمونه افراد<sup>۲</sup> انتخاب شده و ارزش‌گذاری کارت‌ها را انجام داده‌اند. لذا ساختار آنان در سطح کارشناسان ستادی در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱: ساختار مشارکت‌کنندگان

عوامل مؤثر در انتخاب مشارکت‌کنندگان	سطوح	
داشتن عقاید ویژه یا ارتباط خاص با موضوع یا ذی‌نفع بودن	کارشناسان	مدیران
سن	جوان (۳۲-۳۷)	مغرب (۳۹-۶۲)
سابقه کار	۲۰ و کمتر	۳۰ و بالاتر

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

مشارکت‌کنندگان به تفکیک و جداگانه از طریق تکنیک‌های آماری کیو تحلیل شده است. ابتدا در مرحله اول مشارکت‌کنندگانی که مدیران سازمان محسوب می‌شوند مورد تحلیل قرار گرفته و سپس جداگانه مشارکت‌کنندگانی که به عنوان کارشناسان سازمان می‌باشند، در مرحله دوم تحلیل شده‌اند. نتایج مرحله اول نشان داد که تعداد ۵ الگوی ذهنی برای مشارکت‌کنندگان مدیر وجود دارد و در مرحله دوم نیز مشارکت‌کنندگان غیر مدیر یا کارشناسان به ۷ الگوی ذهنی یا عامل دسته‌بندی شده‌اند. نکته‌ای که در خصوص تعداد طبقات الگوی ذهنی مشارکت‌کنندگان می‌توان مورد توجه قرار داد این است که علی‌رغم تعداد کمتر مدیران، این مشارکت‌کنندگان از

<sup>۱</sup>-P-Samples

<sup>۲</sup>-Person-Samples

مشابهت‌های کمتری در دیدگاه‌های خود نسبت به موضوع پژوهش (سبک زندگی شغلی و ارتقای روابط کار) برخوردارند و به عبارت دیگر تکرر دیدگاه‌ها درباره روابط کار در بین کارشناسان در مقایسه با مدیران کمتر است.

بررسی آماره‌های توصیفی هر یک از مشارکت‌کنندگان نشان داد که همه مشارکت‌کنندگان، تعداد (۴۰ نمونه) کیو را مرتب‌سازی کرده‌اند. همچنین میانگین و واریانس هر یک آورده شده است.

تحلیل عاملی کیو مربوط به کارشناسان ستادی: از تعداد ۲۵ مشارکت‌کننده کارشناس و نحوه مرتب‌سازی ۴۰ گزینه کیو از طریق آنان، ۷ الگوی ذهنی یا عامل بدست آمده است که دربرگیرنده نظرات و عقاید آنان می‌باشد. در مطالب فوق نیز مشارکت‌کنندگان مدیر، ۵ دسته‌بندی را به خود اختصاص داده بودند. برای تحلیل نهایی بارهای عاملی چرخش متعامداً داده شده و تحلیل بر اساس عامل‌های چرخش یافته انجام شده است. لذا در ستون اول تعداد ۷ عامل (الگوی ذهنی) و واریانس هر عامل آورده شده که کل واریانس تبیین شده (73.573) یا حدود ۷۴ درصد است (جدول ۲).

جدول ۲: کل واریانس تبیین شده بدون چرخش عاملی

مجدور مقدار حاصل شده			مقدار اولیه	
تجمعی بر حسب درصد	واریانس	کل	تجمعی بر حسب درصد	تعداد الگوهای ذهنی (عامل)
۳۱,۴۷	۳۱,۴۷	۷,۸۶	۳۱,۴۷	۱
۴۳,۰۹	۱۱,۶۲	۲,۹۰	۴۳,۰۹	۲
۵۱,۰۰	۷,۹۰	۱,۹۷	۵۱,۰۰	۳
۵۷,۸	۶,۸۱	۱,۷۰	۵۷,۸	۴
۶۳,۸	۶,۰۳	۱,۵۰	۶۳,۸	۵
۶۹,۰۴	۵,۲۰	۱,۳۰	۶۹,۰۴	۶
۷۳,۵	۴,۵۲	۱,۱۳	۷۳,۵	۷

منبع: (محاسبات نگارندگان)

بر اساس ستون اول جدول ماتریس بار عاملی تعداد (۱۴) مشارکت‌کننده با توجه به نظرات و عقایدشان در عامل ۱ در یک الگوی ذهنی قرار گرفته‌اند. مشارکت‌کنندگان در این دسته‌بندی همه دارای ذهنیت و باورهای مشابه و مشترک می‌باشند، با وجود این شدت تعلق آنان به آن الگوی ذهنی متفاوت است. در این الگو، مشارکت‌کننده (۱) با بزرگی بار عاملی ۸۷ درصد بیشترین معنی‌داری از لحاظ آماری را به خود اختصاص داده است. سپس شش مشارکت‌کننده



(۵، ۷، ۱۴، ۱۸، ۲۰ و ۲۹) نیز با بزرگی بار عاملی (۷۰ درصد) به بالا، به عنوان الگوهای ذهنی مهم‌تر در مقایسه با سایر الگوها یا عامل‌ها محسوب می‌شوند. به این ترتیب معیار مهم بودن عامل یا الگوی ذهنی اول، تعداد بیشتر مشارکت‌کنندگان (حداقل ۵ فرد) با بار عاملی بزرگ بالاتر از ۷۰ درصد در آن عامل است.

همان‌گونه که در جدول شماره ۳ نشان می‌دهد آلفای کرونباخ (۸۳ درصد) است که مبین قابلیت اعتماد بالای عبارات نمونه کیو و نتایج تحلیل و رتبه‌بندی کارت‌های کیو از طریق این مشارکت‌کنندگان می‌باشد.

جدول ۳: آلفای کرونباخ

تعداد	آلفای کرونباخ
۲۵	۰,۸۳

منبع: (محاسبات نگارندگان)

با توجه به اولین ستون راست جدول و مقادیر آلفای کرونباخ آن، مشارکت‌کنندگان سهم تقریباً یکسان و مناسبی را در قابلیت اعتماد آماری تحقیق یا مقدار آلفای کرونباخ دارند (بین ۸۱ درصد تا ۸۵ درصد)، لذا در صورت حذف هر یک از آنان، مقدار قابلیت اعتماد پژوهش تغییری نخواهد کرد (جدول ۴).

جدول ۴: سهم هریک از کارشناسان مشارکت کننده در آفای کرونباخ

مشارکت کنندگان	میزان متوسط در صورت حذف	واریانس	آفای کرونباخ	همبستگی کلی اصلاح شده
۱	۰,۰۵۱	۴۷۰,۵۷	۰,۸۱۰	۰,۷۱۸
۲	۰,۱۲۸	۴۸۹,۶۴	۰,۸۱۹	۰,۴۹۸
۳	۰,۱۰۲	۴۸۸,۵۶	۰,۸۱۸	۰,۵۱۱
۴	۰,۱۲۸	۵۱۴,۷۴	۰,۸۳۰	۰,۲۲۴
۵	۰,۰۷۶	۴۹۰,۴۴۱	۰,۸۱۹	۰,۴۹۶
۶	۰,۰۵۱	۲۵۲,۸۹	۰,۸۳۴	۰,۱۱۲
۷	۰,۱۲۸	۴۸۵,۷۹	۰,۸۱۷	۰,۵۴۱
۸	۰,۰۵۱	۴۹۴,۷۳	۰,۸۲۱	۰,۴۵۶
۹	۰,۲۵۶	۵۴۸,۳۵	۰,۸۴۲	-۰,۱۲۳
۱۰	۰,۱۲۸	۴۷۳,۱۶	۰,۸۱۱	۰,۶۸۵
۱۱	۰,۱۵۳	۴۹۵,۳۴	۰,۸۲۱	۰,۴۳۶
۱۲	۰,۱۰۲	۴۸۰,۷۷	۰,۸۱۵	۰,۶۰۰
۱۳	۰,۲۰۵	۴۹۷,۴۳۰	۰,۸۲۲	۰,۴۱۳
۱۴	۰,۱۲۸	۵۱۶,۳۲۵	۰,۸۳۱	۰,۲۰۷
۱۵	۰,۱۵۳	۴۹۳,۰۸۱	۰,۸۲۰	۰,۴۶۴
۱۶	۰,۱۰۲	۴۸۴,۴۱	۰,۸۱۷	۰,۵۵۱
۱۷	۰,۱۰۲	۵۷۷,۶۷	۰,۸۵۳	-۰,۴۰۹
۱۸	۰,۰۷۶	۴۷۱,۲۸	۰,۸۱۰	۰,۷۱۷
۱۹	۰,۱۵۳	۵۵۱,۸۷	۰,۸۴۴	-۰,۱۵۸
۲۰	۰,۰۷۶	۴۸۷,۲۰	۰,۸۱۷	۰,۵۳۵
۲۱	۰,۱۲۸	۴۹۵,۳۷	۰,۸۲۲	۰,۴۳۴
۲۲	۰,۱۲۸	۵۰۷,۰۰۹	۰,۸۲۶	۰,۳۲۷
۲۳	۰,۰۷۶	۴۹۷,۱۷۸	۰,۸۲۲	۰,۴۲۰
۲۴	۰,۲۵۶	۵۲۵,۶۶۹	۰,۸۳۴	۰,۱۱۳
۲۵	۰,۱۲۸	۴۸۳,۴۳۰	۰,۸۱۶	۰,۵۶۸

منبع: (محاسبات نگارندگان)

با توجه به یافته‌ها و جداول فوق، می‌توان به ترتیب و با توجه به نتایج بدست آمده چنین نتیجه‌گیری نمود که:

۱. همانگونه که تعداد و چگونگی عامل‌ها یا الگوهای ذهنی نشان می‌دهد، دامنه ایده‌ها و عقاید مشارکت‌کنندگان نسبت به مفهوم بهسازی منابع انسانی در سازمان تفاوت‌ها و مشابهت‌هایی را در بر می‌گیرد و دامنه نسبتاً وسیعی از ایده‌ها و عقاید را به خود اختصاص داده که الگوهای تفکر

را در دسته‌بندی‌های به دست آمده، آشکار می‌سازد. مانند ۷ الگوی ذهنی که نوع عقاید و دیدگاه‌های قالب در هر الگوی ذهنی به تفصیل بحث و تحلیل می‌شود.

۲. تغییرات مؤثر در دیدگاه‌ها و عقاید نشان می‌دهد که با توجه به جداول واریانس آزمون کل عوامل، واریانس کل تبیین شده در حد مناسب و خوبی می‌باشند که عبارتند از: واریانس کل تبیین شده برای مشارکت‌کنندگان کارشناس، حدود ۷۴ درصد می‌باشد که میزان قابل قبولی از تغییرات را نشان می‌دهند.

۳. ادعاهای مطرح شده در فضای گفتمان بهسازی منابع انسانی، قادر به تبیین جنبه‌های مختلف آن می‌باشد که در ادامه این جنبه‌ها تفسیر و تبیین شده است.

۴. تغییرات دیدگاه‌ها از طریق نحوه انتخاب عبارات نمونه کاملاً موافق و کاملاً مخالف و غیره در نمودار کیو، با یکدیگر در ارتباط هستند. به طوری که افرادی که انتخاب‌های مشابه داشته‌اند در یک دسته یا عامل قرار گرفته‌اند و به این ترتیب تغییر دیدگاه‌ها منجر به تفاوت طبقه‌بندی‌ها شده است.

۵. در یک الگوی ذهنی، مواردی که دارای بار عاملی بزرگتری در جداول تحلیل عاملی هستند، به عنوان عقاید مهم‌تر شناخته می‌شوند که مقدار درصد آنها، تغییر دیدگاه این فرد را با سایرین متمایز می‌کند.

### ۳- یافته‌های پژوهش

در پاسخ به سؤالاتی که در هدایت پژوهش نقش داشته‌اند، نتایج و یافته‌ها تحلیل شده‌اند که عبارتند از:

- متغیرها و مؤلفه‌های اثرگذار در بهسازی منابع انسانی مربوط به گزاره‌ها یا عباراتی است که بیشترین وزن‌دهی در امتیاز عاملی داشته‌اند و نیز بارهای عاملی جدول برای آن‌ها بزرگی بیش از (۷۰) درصد را به خود اختصاص داده است.
- ادراک و برداشت مشارکت‌کنندگان نسبت به بهسازی منابع انسانی به ۷ الگوی ذهنی گروه‌بندی شده‌اند و نحوه ادراک و برداشت آنان دربرگیرنده جنبه‌های مثبت و منفی موضوع می‌باشد.
- الگوی ذهنی اغلب مشارکت‌کنندگان ستادی در خصوص بهسازی منابع انسانی، شامل الگوی ذهنی اول می‌باشد که محتوای ایده‌ها و نظرات در تفسیر آورده شده است. قالب بودن دسته‌بندی ذهنیت اول و اهمیت بیشتر آن نسبت به سایر نظرات، مربوط به تعداد زیادی

مشارکت‌کننده در این الگو و بار عاملی جدول ماتریس و نیز امتیازهای عاملی بالا و رتبه‌های ۱ تا ۴۰ در جداول آرایه عاملی برای هر گزاره کارت کیو می‌باشد.

#### اولویت عبارات کیو مبتنی بر شدت توزیع آنها بین کل مشارکت‌کنندگان

با توجه به نمودار تکمیل‌شده پژوهش، عباراتی که در دو ستون دو سر طیف نمودار قرار گرفته‌اند، شامل چهار عبارت است که دو عبارت در ستون کاملاً موافق (+۴) و دو عبارت در ستون کاملاً مخالف (-۴) رتبه‌بندی شده‌اند. نظر به اینکه مشارکت‌کنندگان در تکمیل این نمودارها مشارکت داشته‌اند، لذا تعداد ۱۴۴ عبارت از نظر کل مشارکت‌کنندگان در نمودار کیو جای‌گذاری می‌شوند که از بالاترین موافقت یا مخالفت برخوردارند. زیرا این دو سر طیف بیانگر با اهمیت‌ترین دیدگاه و ایده در بین سایر درجات نمودار می‌باشند. بنابراین در اینجا فقط عباراتی که به طور مشابه و مشترک در آن محل جای‌گذاری شده‌اند و به عنوان کاملاً موافق و کاملاً مخالف انتخاب و رتبه‌بندی شده‌اند، مورد نظر است. در جداول (۵) و (۶) به ترتیب تعداد تکرار آنها آورده شده است.

جدول ۵: اولویت عبارات مثبت کیو، مبتنی بر شدت توزیع آنها

تعداد تکرار	کاملاً موافق (+۴)	اولویت عبارات کاملاً موافق در طیف نمودار کیو
۷	+۴	۱. مدیران ارشد تمایل دارند تنها با همکاران مدیر تعامل داشته باشند و با کارکنان تعاملی ندارند.
۷	+۴	۲. مدیران سازمان مجهز به ایمان، اخلاق حسنه و دانش وسیع از چگونگی رفتارند لذا روابط سالم کار حاکم است.
۷	+۴	۳. جابجایی‌های مکرر شغلی و انتقال‌های نابجا از عوامل استرس‌زای سازمان می‌باشند.
۶	+۴	۴. سیاست‌های تبعیضی مدیران ارشد، سبب افزایش استرس محیطی و ترک خدمت در سازمان شده است.
۶	+۴	۵. علاقه به کار و حرفه، مانع فرسودگی شغلی بین کارکنان سازمان شده است.
۵	+۴	۶. همفکری، همدلی و همگامی مشترک بین اعضای سازمان وجود دارد.
۵	+۴	۷. الگوهای تعاملی شایسته و احترام متقابل بین کارکنان و مدیران سازمان وجود دارد.
۴	+۴	۸. فقدان اطلاعات در مورد مسیر پیشرفت شغلی کارکنان، مانع عمده روابط خوب کاری شده است.

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

این تکرار حاکی از دیدگاه مشترک و مشابه مشارکت‌کنندگان و تأکید آنان نسبت به محتوای آن عبارات است. بنابراین تنها عباراتی که تکرار آنها از ۴ بار بیشتر است، احصا شده‌اند و عباراتی که ۳ بار و کمتر تکرار شده‌اند، در نظر گرفته نشده است.

جدول ۶: اولویت عبارات منفی کیو، مبتنی بر شدت توزیع آنها

تعداد تکرار	کاملاً مخالف رتبه (۴-)	اولویت عبارات کاملاً مخالف در طیف نمودار کیو
۱۳	۴-	فرصت برای رشد و ارتقا کارکنان در سازمان، برای همه به طور یکسان وجود دارد.
۸	۴-	میزان حقوق و مزایای کارکنان در سازمان عادلانه است.
۶	۴-	روابط کار سازمان در کلیه ابعاد عملیاتی به خوبی مدیریت می‌شود.
۵	۴-	نظام مدیریت مشارکتی در سازمان وجود دارد و کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت دارند.

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

با توجه به جداول فوق و نیز مقدار امتیازهای عاملی کیو، شاخص‌های پژوهش به ترتیب اهمیت عبارتند از:

- همفکری، همدلی و همگامی مشترک بین مدیران و کارکنان عاملی اثرگذار در ارتقای کیفیت زندگی شغلی و روابط کار است.
- سیاست‌های تبعیضی مدیران ارشد، مانع ارتقای کیفیت زندگی شغلی و روابط کار است.
- فرصت‌های نابرابر و عدم رشد و ارتقا برای همه کارکنان، مانع ارتقای کیفیت زندگی شغلی و روابط کار است.
- میزان حقوق و مزایای ناعادلانه کارکنان مانع ارتقای کیفیت زندگی شغلی و روابط کار است.
- فقدان اطلاعات در مورد مسیر پیشرفت شغلی کارکنان، مانع ارتقای بهسازی منابع انسانی در سازمان شده است.
- عدم مدیریت صحیح روابط کار در کلیه ابعاد عملیاتی آن، مانع ارتقای بهسازی منابع انسانی در سازمان شده است.
- الگوهای تعاملی شایسته و احترام متقابل میان کارکنان و مدیران عاملی اثرگذار در ارتقای کیفیت زندگی شغلی و روابط کار است.
- وجود مدیران بالیمان، اخلاق حسنه و دارای دانش وسیع از چگونگی رفتار، عاملی اثرگذار

در ارتقای بهسازی منابع انسانی در سازمان است.

- وجود ابهام و صریح نبودن نقش‌های شغلی و هدف‌های عملکردی، مانع ارتقای بهسازی منابع انسانی در سازمان است.
- عدم آگاهی مدیران از پیچیدگی و مسائل نظام روابط کار، مانع مدیریت شایسته آن می‌باشد.

#### ۴- بحث و نتیجه‌گیری

نتایج و یافته‌های پژوهش از طریق تجزیه و تحلیل امتیازات عاملی، آرایه‌های عاملی، بررسی‌های همبستگی میان نظرات گروه‌ها و افراد، نتایج جداول ماتریس بار عاملی با چرخش و همچنین ریشه‌یابی مشابهت‌ها و مغایرت‌ها در نظرات و غیره تبیین شده است. در اینجا به ترتیب مهم‌ترین الگوهای ذهنی با توجه به تفسیرپذیری آن عامل آورده می‌شود.

#### مهم‌ترین الگوهای ذهنی

**عامل اول:** مشارکت‌کنندگان در این الگو، دارای بیشترین اهمیت از نظر «تعداد افراد» و بزرگی «بار عاملی» هستند که در مطالب فوق نیز به الگوی ذهنی قالب شناخته شده است. در این الگوی ذهنی، سیاست‌های تبعیضی مدیران ارشد، مورد توجه قرار گرفته است و مشارکت‌کنندگان معتقدند این تبعیض‌ها سبب افزایش استرس محیطی، کم‌کاری و ترک خدمت در سازمان می‌شود. آنان تأکید دارند که فرصت برای رشد و ارتقا کارکنان در سازمان، برای همه به طور یکسان وجود ندارد. همچنین کاملاً مخالف این نظر هستند که میزان حقوق و مزایای کارکنان در سازمان عادلانه است. همچنین آنان بر این باورند که بی‌اطلاعی از مسیر پیشرفت شغلی و ارتقا، مانع روابط کاری خوب شده است. از سوی دیگر برای ارتقا، تنها به «مدرک» توجه شده و کمتر «علاقه به کار، معلومات، تجربه، تخصص در حرفه، بینش در کار و تولید خوب»، مدنظر قرار گرفته است. لذا ارتقا برای افراد آموزش دیده است. به عبارتی دیگر برای آموزش، افرادی انتخاب می‌شوند که برای ارتقا در نظر گرفته شده‌اند. همچنین عملکرد مثبت و کارایی بالا یا مهارت و تخصص نقشی در ارتقای شغلی نداشته و در این خصوص قوانین و بخشنامه‌های مصوب، کمتر اجرایی شده‌اند.

مشارکت‌کنندگان در این الگوی ذهنی با این نظر که مدیران از توانمندی شایسته‌ای برای اخذ تصمیمات استراتژیک در سازمان برخوردارند، مخالفند و بر این باورند که ضعف عملکردی وجود دارد. همچنین معتقدند که باید علوم و فناوری جدید در سازمان بیشتر بکار گرفته شود.

دغدغه اعضای این گروه، حضور نسل جدید از همکارانی است که به فرهنگ جهادی اهمیت کمتری می‌دهند یا در زمان گزینش به این مهم توجه نشده یا از این نسل جدید نخواستند با این فرهنگ همدل و همگام شوند یا این فرهنگ به درستی به آنان منتقل نشده و گفتمان‌سازی در این خصوص صورت نگرفته است. همچنین اعضای این گروه بر این باورند که اعتقادات مذهبی، اخلاقی مدیران و کارکنان در محل کار و در عمل، یا رفتار و انجام وظایف کاری کمتر عینیت می‌یابد یا آن ارزش‌ها کمتر عملیاتی شده‌اند.

مشارکت‌کنندگان این الگو، جابجایی‌های مکرر شغلی و انتقال‌های نابجا را از عوامل استرس‌زا تلقی می‌کنند و معتقدند دانشی که در آن کار و در طول زمان حاصل می‌شود با جابجایی شغلی، کارآمدی خود را از دست می‌دهد.

بخشی از مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان این گروه که نتایج تحلیل‌های عاملی را نیز تأیید می‌کند، بر اهمیت نقش بیشتر شایستگی و تخصص تأکید داشته‌اند و معتقدند: توجه به روابط به جای توجه به شایسته‌سالاری، سبب شده از تبحر و تخصص یا از تجربه و توانایی بعضی افراد استفاده نشود و از مشارکت کارکنان در مدیریت کلان بهره گرفته نمی‌شود، به عبارت دیگر مشارکت معنادار و نظرات تأثیرگذار نبوده و نظرات کارکنان در اجرا به کار گرفته نمی‌شود.

این گروه تمایل داشتند یافته‌های پژوهش برای مشارکت‌کنندگان نیز بازخورد داشته باشد و مدیران با فراهم نمودن فضای بحث باز و آزاد درباره یافته‌های پژوهش و بحث و تبادل نظر با کارشناسان متخصص، تغییرات اثربخشی را اعمال کنند. همچنین جلسات همگانی در دوره‌های معین برای بحث و بررسی مسائل و ارائه نظرات کارکنان تشکیل شود.

در این الگوی ذهنی، از ۱۰ مشارکت‌کننده، ۶ نفر از مدیران ستاد و بقیه از کارشناسان هستند که بین ۸ تا ۲۶ سال سابقه شغلی داشته و حدود ۴۹ تا ۶۹ سال سن دارند.

**عامل دوم:** مدیران مشارکت‌کننده این گروه معتقدند نظام مدیریت مشارکتی در سازمان وجود دارد و کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت دارند. همچنین مدیران سازمان مجهز به ایمان، اخلاق حسنه و دانش وسیع از چگونگی رفتارند، لذا روابط سالم کار حاکم است. اما این افراد تنها با همکاران مدیر تعامل داشته‌اند و کمتر با کارکنان تعامل دارند.

در این الگو تأکید شده که فرصت برای رشد و ارتقای کارکنان در سازمان، برای همه و به طور یکسان فراهم نیست. همچنین مخالف این نظر هستند که برای کاهش تنش، ابتدا به مساله مهم گزینش فرد و اطمینان از توانایی‌های لازم و شایستگی فرد اهمیت داده شود و معتقدند وجود تنش مربوط به نحوه گزینش و عدم اطمینان از شایستگی فرد است و حتی علت شکاف بین نسل قبل و جدید در سازمان را غفلت مدیران در انتخاب و گزینش و آموزش می‌دانند و بر

این عقیده‌اند که انجام وظیفه، یعنی ایثار و جهاد، اما نیروهای جدید از این ارزش‌ها در حال دور شدن هستند.

اعضای این گروه بر این باورند که مشاوره روان‌درمانی رایگان و تخصصی برای مشکلات شخصی کارکنان، کمکی به بهبود روابط کار نمی‌کند، بلکه جلسات با حضور کل کارکنان و مدیران و به شکل کارگاه علمی و حضور در دوره‌های منظم مؤثر و مورد استقبال است. همچنین لازم است از ایده‌های جدید و نو و خلاقیت کارکنان استقبال بیشتری شود. همچنین انتظار آنان از مدیران، توجه به مشکلات برون‌سازمانی کارکنان و حمایت از نهاد خانواده کارکنان است. آنان معتقدند خانواده بیشتر تحت‌تأثیر مشکلات شغلی است و متقابلاً کارکنان نیز تحت‌تأثیر روحیه خانواده می‌باشند لذا شایسته است برنامه‌هایی برای تعامل خانواده‌ها با محل کار نظیر گردهمایی، اردوهای تفریحی، فراهم کردن امکانات رفاهی، مزایا و پرداخت کارانه به عنوان مشوق کاری در پایان سال یا هدایا و غیره در نظر گرفته شود. اعضای این الگو بین ۱ تا ۵ سال سابقه شغلی و بین ۴۸ تا ۵۰ سال سن داشته و شامل مشارکت‌کننده زن و مرد دارای مدرک لیسانس می‌باشند.

**عامل سوم:** مشارکت‌کنندگان این الگو معتقدند ارتباطات مؤثر و انتقال به موقع اطلاعات میان کارکنان و مدیران سازمان وجود دارد و الگوهای تعاملی شایسته و احترام متقابل بین کارکنان و مدیران مشاهده می‌شود. اما ساختار سازمان و برنامه‌های آن به گونه‌ای نیست تا سبب مصون‌سازی کارکنان از اقدامات خودسرانه برخی مقامات ارشد شود. مشارکت‌کنندگان مانند الگوی اول، میزان حقوق و مزایای کارکنان در سازمان را عادلانه نمی‌دانند، در عین حال معتقدند این مساله، در علاقه به کار و حرفه آنان، تأثیری نداشته و مشخصه بیشتر کارکنان علاقه‌مند به کارشان می‌باشد و تأکید دارند که علاقه به کار و انگیزه بسیار زیاد سبب شده تا به موانع کمتر اهمیت داده شود، بنابراین این علاقه مانع فرسودگی شغلی شده است، اگرچه بعضاً کارکنان توانمند، مأموریت‌های ضعیف و متفاوت با توانمندی‌هایشان داشته‌اند.

**عامل چهارم:** مشارکت‌کنندگان در این الگو بر این باور تأکید دارند که علاقه به کار و حرفه، مانع فرسودگی شغلی بین کارکنان سازمان شده و به موفقیت در کارها منجر شده است. آنان کاملاً موافق این نظرند که همفکری، همدلی و همگامی مشترک بین اعضای سازمان وجود دارد، هر چند تفاوت زیاد در نوع شخصیت و شیوه سازگاری کارکنان سازمان دیده می‌شود. مشارکت‌کنندگان بر این باورند که روابط کار سازمان در کلیه ابعاد عملیاتی به خوبی مدیریت نمی‌شود. شرح وظایف به خوبی مشخص و تعیین شده نیست و این ضعف در روابط کاری تأثیر گذاشته است، لذا لازم است بازنگری در شرح خدمات و نیز در شرح وظایف صورت گیرد و



ارزیابی عملکرد بر اساس شرح وظایف بازنگری شده و نیز فراهم نمودن عوامل انگیزشی انجام شود تا بازده کار افزایش یابد.

همچنین آنان معتقدند میزان حقوق و مزایای کارکنان در سازمان عادلانه نیست و برخلاف مشارکت‌کنندگان الگوی دوم معتقدند نظام مدیریت مشارکتی در سازمان وجود نداشته و کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده نمی‌شوند. در عین حال بر این باورند که لازم است خود افراد نیز توانمندی‌هایشان را برای مشارکت افزایش دهند.

با توجه به مباحث مطرح شده و بررسی‌هایی که از دامنه نظرات و دلایل مشابهت و مغایرت آنها به دست آمد، می‌توان این فرض را مطرح کرد که ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان مربوط به سن، میزان و نوع تجربه شغلی، جایگاه شغلی، در مشابهت و مغایرت طرز تلقی‌ها و نظرات افراد با یکدیگر و با سایر گروه‌ها تأثیر داشته است.

بنابراین از طریق تجزیه و تحلیل‌های کیو مانند توجه به «بزرگی بار عامل در تحلیل، توجه به نقش مشارکت‌کننده، تعداد مشارکت‌کنندگان آن گروه، میزان همبستگی میان نظرات یک گروه، و نیز عواملی که درصد زیادی از واریانس کل» را به خود اختصاص داده‌اند، می‌توان به تفسیر دیدگاه‌ها و شاخص‌سازی درباره عوامل اثرگذار در بهسازی منابع انسانی در سازمان دست یافت. همچنین توجه به عباراتی که به صورت «مشابه» و پر تکرار از طریق مشارکت‌کنندگان ارزشیابی شده‌اند، مبنای پیدایش نقش‌ها برای کارشناسان ستادی هستند که پیش از این آشکار نبوده‌اند یا در نظر گرفته نشده‌اند. مانند:

#### الف) تبیین نقش‌های جدید برای بهسازی منابع انسانی

ابتدا بر اساس یافته‌های تحلیلی پژوهش، به تبیین نقش‌های جدید برای مدیران پرداخته می‌شود که به ترتیب اهمیت آنها از نظر مشارکت‌کنندگان عبارتند از:

۱. ضرورت نقش «مستقل» مدیران منابع انسانی در تدوین و اجرای ضوابط و شرایط احراز فرصت‌های رشد و ارتقا یا نقش مدیران در بازاندیشی آنها (با توجه به اعتقاد راسخ مشارکت‌کنندگان بر فراهم نبودن فرصت رشد و ارتقا برای همه کارکنان).
۲. بازاندیشی یا تدوین سیاست‌های مربوط به وظایف و اقدامات مدیران منابع انسانی در جذب و گزینش، آموزش و بالنده‌سازی و حفظ و نگهداری، با هدف رفع و حذف تبعیض‌ها از منظر کارکنان.
۳. اجرای برنامه‌هایی با هدف تعامل بیشتر سازنده با کارکنان و اهمیت و اولویت دادن به آن برای رفع مشکلات و مسائل محیط شغلی و روابط آن (که می‌تواند به شکل دوره‌ای با حضور

واحدهای کاری یا حضور همه و یا غیره در جلساتی باشد که با هدف رفع موانع بهره‌وری در کار تشکیل خواهد شد).

#### ب) تبیین ضعف‌ها در حوزه بهسازی منابع انسانی

۱. شناخت ناکافی مدیران از پیچیدگی و مسائل نظام روابط کار
۲. صریح نبودن و وجود ابهام نقش‌های شغلی و اهداف عملکردی
۳. وجود اختلافات و تنش‌های کاری میان کارکنان
۴. کاهش توانمندی اخذ تصمیمات کلان و استراتژیک
۵. کمبود امکانات متنوعی که کارکنان بتوانند از مهارت‌ها و آموزش‌های خود بهره ببرند.

بنابراین نقش‌های جدید شامل تدوین و اجرای ضوابط و شرایط احراز فرصت‌های رشد و ارتقا، همچنین بازاندیشی یا تدوین سیاست‌ها (از جمله سیاست‌ها و اقدامات مدیران منابع انسانی در جذب و گزینش، آموزش و بالنده‌سازی و حفظ و نگهداری)، با هدف رفع تبعیض‌ها از منظر کارکنان و غیره از جمله ضعف‌ها مانند شناخت ناکافی مدیران از پیچیدگی و مسائل بهسازی منابع انسانی و صریح نبودن انتظارات شغلی و ابهام در نقش‌ها و اهداف عملکردی توجه شده است. با توجه به یافته‌های پژوهش موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

- تدوین سیاست‌ها و برنامه‌های اجرایی با هدف ارتقای بهسازی منابع انسانی
- لزوم توجه به شاخص‌سازی برای ارتقای بهسازی منابع انسانی که منجر به ارتقای بهره‌وری منابع انسانی می‌شود و لزوم زمانبندی دستیابی به آن شاخص‌ها و نیز تهیه سازوکارهایی در جهت ایجاد هماهنگی میان ستاد و صف برای تحقق آن سیاست‌ها و همچنین نظارت بر نحوه اجرای سیاست‌ها از سوی کمیته‌ای از مدیران و کارکنان متعهد
- مدیریت صحیح روابط کار در کلیه ابعاد عملیاتی آن و آگاهی لازم مدیران از پیچیدگی و مسائل حوزه بهسازی منابع انسانی.

## ۵- منابع

- اردکانی، سعید. (۱۳۹۰). واکاوی اثر مؤلفه‌های هوش عاطفی بر روش‌های مدیریت استرس شغلی. *فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه*، دوره ۲۵، شماره ۱، صص ۲۶-۵.
- اشمایل، نیک. (۱۳۸۴). *روان‌شناسی کار سازمانی صنعتی*. ترجمه: احمد غضنفری و محمدرضا دلوی، اصفهان: انتشارات مؤسسه علمی دانش‌پژوهان برین.
- اعرابی، سیدمحمد و ادبی فیروزجایی، محسن. (۱۳۹۱). بررسی منابع فشار روانشناختی در دانشجویان (مطالعه موردی). *فصلنامه علمی ترویجی مدیریت و توسعه*، شماره ۵۲، صص ۸-۲۹.
- برمن، اوان ام. (۱۳۹۰). *بهره‌وری و عملکرد در سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی*. ترجمه: مهدی کاظمی، وحید رنجبر و مریم شهبایی کارگر، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- بهشتی، جعفر. (۱۳۸۱). *روابط صنعتی و روابط کار*، تهران: انتشارات نگاه دانش.
- حقیقی، محمد علی. (۱۳۷۹). *نظام روابط کار در سازمان*. نشر ترمه.
- حیدری گرجی، داود. (۱۳۷۲). *بررسی اثرات فشارهای عصبی و روانی ناشی از محیط کار بر عملکرد نیروی انسانی سازمان امور اداری و استخدامی کشور*. انتشارات دانشگاه تهران.
- خاکی، غلامرضا. (۱۳۸۶). *مدیریت بهره‌وری با رویکرد تحلیلی به آن در سازمان*. تهران: انتشارات کوهسار.
- راس، رند آل آر و آلتمایر، الیزابت. (۱۳۸۱). *استرس شغلی*. ترجمه: غلامرضا خواجه‌پور، نشر سازمان مدیریت صنعتی.
- رضائیان، علی. (۱۳۸۶). *مبانی سازمان و مدیریت*. انتشارات سمت.
- زارع، حسین؛ فیضی، آوات و محبوبی، طاهر. (۱۳۸۹). بررسی رابطه جو سازمانی با استرس شغلی و خلاقیت کارکنان اداری آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی. *نشریه علمی پژوهشی تحقیقات علوم رفتاری*، دوره هشتم، شماره ۲.
- زاهدی، شمس‌السادات. (۱۳۸۷). *روابط صنعتی، نظام روابط کار (با تأکید بر حوادث ناشی از کار)* (ویراست سوم). مرکز نشر دانشگاهی.
- عباس‌پور، عباس. (۱۳۸۸). *مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و کارکردها)*. انتشارات سمت.
- فرح‌بخش، سعید. (۱۳۸۷). میزان فرسودگی شغلی، منابع و راه‌های مقابله در مدیران سازمان‌های دولتی. *مجموعه مقالات ششمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت*، جلد اول، ناشر گروه پژوهشی و صنعتی آریانا، صص ۵۹-۶۷.
- قربانی‌زاده، وجه‌اله و کریمان، مریم. (۱۳۸۸). عوامل درون‌سازمانی مؤثر بر اخلاق کاری کارکنان. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، سال اول، شماره ۴، صص ۴۷-۶۵.
- کامینگز، توماس جی و ورلی، کریستوفر جی. (۱۳۹۱). *تحول و توسعه سازمان، آسیب‌شناسی، عارضه‌یابی و تغییر برنامه‌ریزی شده در سازمان*. ترجمه: کوروش برارپور، چاپ دوم، مؤسسه انتشارات فرااندیش سبز.
- مرتضوی، مهدی و زارع‌پور نصیرآبادی، فضل‌اله. (۱۳۹۱). فرهنگ سازمانی جهادی، عامل کلیدی مدیریت جهادی. *فصلنامه مهندسی فرهنگی*، سال هفتم، شماره ۷۱ و ۷۲، صص ۱۱۴-۱۰۰.
- مکولی، جان؛ دبرلی، ژوانی و فیل، جانسون. (۱۳۸۹). *نظریه سازمان، نگاه‌ها و چالش‌ها*. ترجمه: حسن دانایی‌فرد و سید حسین کاظمی، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق علیه‌السلام.
- میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۶). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار*. تهران: میر.

وتن، دیویدا، و کیماس، کمرون. (۱۳۸۰). پرورش مهارت‌های مدیریت: ارتباط به شیوه حمایتی. ترجمه: بدرالدین اورعی یزدی، تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

- Amin, Z. (2000). Q Methodology: a Journey into the Subjectivity of Human Mind. *Singapore Med*, 41(8), 410-414.
- Barker, J. H. (2008). Q-methodology: An alternative approach to research in nurse education. *Nurse Education Today*, 28(8), 917-925.
- Block, J. (1961). *The Q-Sort Method in Personality Assessment and Psychiatric Research*. Springfield, IL. Charles C Thomas.
- Boros, S. (2006). Q-methodology: Applications and Implications, *Invited Lecture at the Research Colloquium of the Department of Organizational Studies*. Tilburg University.
- Brown, S. R. (1997). *The History and Principles of Q Methodology in Psychology and the Social Sciences*. Red at the British Psychological Society Symposium on, a Quest for a Science of Subjectivity: The Lifework of William Stephenson, University of London.
- Brown, S. During, D. & Selden, S. (2007). *Q Methodology*, Chapter 37, in C. Miller & K. Yengleds), *Hand book of Research News in Public Policy*, Kafka Yang, Gerald J Miller, 722-755, Retrieved from: [www.handbook.uts.edu.au/subjects/details/57028.html](http://www.handbook.uts.edu.au/subjects/details/57028.html).
- Brown, S.R. (1995). Slow Read of the Study of Behavior. Retrieved from: <http://www.qmethod.org/Tutorials/beginners.htm>.
- Chau, U. (2008). Associations of job, living conditions and lifestyle with occupational injury in working population: a population-based study. *International Archives of Occupational & Environmental Health*, 81(4), 379-389.
- CIA rrochi, J., Chan, Y., & Bajgar, J. (2000). Measuring emotional intelligence in adolescents. *Journal of Personality and Individual Differences*, 31, 1105-1119.
- Cottle, C. E. & McKeown, B. F. (1981). The Forced-Free Distinction on Q Technique: A Note on Unused Categories in the Q-sort Continuum. *Poerant Subjectivity*, 3, 58-63.
- Craig, S. N. (1989). Pressure Groups: A Management Introduction. *Management Decision*, 27(5), 23-32.
- Crow, M. (2005), Discourse analysis: towards an understanding of its place in nursing, *Journal of Advanced Nursing*, 51(1), 55-63.
- Dennis, K. (1988). Q Methodology: New Perspectives on estimating Reliability and Validity", In O.L. Strickland & C.F. Waltz (Eds), *Measurement pf Nursing Outcomes*, 2.
- Frenkel, A.; Bendit, E. & Kaplan, S. (2013). The linkage between the lifestyle of knowledge-workers and their intra-metropolitan residential choice: A clustering approach based on self-organizing maps. Retrieved from: [www.elsevier.com](http://www.elsevier.com).
- Glueck, William F. (1977). *Business Policy Strategy Formulation and Management Action*, 2<sup>nd</sup>, New York, McGraw-Hill.
- Goldman, I. (1999). Q Methodology as Process and Context in Interpretivist, Communication and Psychoanalytic Psychotherapy Research. *Psychological Record*, 49, 589-604.

- Healey, J. (2008). *Work-life balance*. Retrieved from: <http://trove.nla.gov.au/work/26232978>
- Job Van, E & Gjalte De. (2005). *Q Methodology: A Snack Preview*. Retrieved from: [www.Jobvanexel.nl](http://www.Jobvanexel.nl).
- Kitzinger, C. (1987). *The Social Construction of Lesbianism*. Sage, Bristol.
- Klauss, R., & Bass, B. M. (1982). *Interpersonal Communication in Organizations*. New York, Academic, Press.
- McKeown, B. F. & Thomas, D. (1988). *Q Methodology*. Sage Publication, Inc.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York, Harper & Row.
- Porter, S.; Claycomb, C. & Kraft, F. (2008). Salesperson Wellness Lifestyle: A Measurement Perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, ISSN 0885-3134, DOI 10.2753/PSS0885-3134280104.
- Proper, K.I., et al., (2002). Effectiveness of physical activity programs at worksites with respect to work-related outcomes. *Scand. J. Work, Environ. & Health*, 28(2) 75-84.
- Raje, F. (2007). Using Q methodology to develop more perceptive insights on transport and social inclusion. *Transport Policy*, 14(6): 467-477.
- Solja T. Nyberg, et al. (2013). Job Strain and Cardiovascular Disease Risk Factors: Meta-Analysis of Individual-Participant Data from 47,000 Men and Women. Retrieved from: [www.plosone.org](http://www.plosone.org).
- Solomon, R. (2002). *The U.S Institute of Peace: A Hands on Approach to Resolving Conflict*. President, United State Institute of Peace, U.S Foreign policy agenda.
- Timothy, D. N. (2005). *Links Between Ethics and Public Policy: A Q Methodological Study of Physician Assisted Suicide and Euthanasia*. A Dissertation Submitted to Kent State University in Partial Fulfillment of the Requirements, for the Degree of Doctor of Philosophy.
- Tuler, S, Chess, C. & Santos, S., & Danielson, S. (2005). *Q Methodology*. by EPA Cooperative Agreement 831219-01-3.
- 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 Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Environmental Science and Public Policy.
- UNCTAD. (2004). Entrepreneurship and Economic Development. *United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD)*, 6-14.
- Watts, S. & Stenner, P. (2005). Doing Q Methodology: Theory, Method and Interpretation. *Qualitative Research in Psychology*, 2, 67-91.
- WHO Expert Committee, Health promotion for working populations, WHO Techno. Rep. Ser. 765 (1988).
- Zsoka, A. N. (2007). The Role of Organizational Culture in the Environmental Awareness of Companies. *Journal for East European Management Studies*, 115-134.

