

## شناسایی موانع تدوین استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی

علی اصغری صارم\*، سید محمد مقیمی\*\*، عباس منوریان\*\*\*

### چکیده

هدف از این پژوهش آن است که با بررسی ذهنیت‌ها و عقاید مشارکت‌کنندگان، موانع تدوین استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی در شرکت سایپا را شناسایی کنیم. در این پژوهش از روش‌شناسی کیو، به‌عنوان یکی از روش‌های آمیخته، استفاده شد. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، ۳۱ نفر از مدیران و متخصصان سایپا بودند. فضای گفتمان پژوهش حاضر از منابع گوناگونی جمع‌آوری شد و پس از ارزیابی و جمع‌بندی فضای گفتمان، ۱۷۰ عبارت کوتاه به‌عنوان عبارات کیو انتخاب شدند. پس از نظرسنجی از خبرگان، در نهایت، ۴۷ عبارت به‌عنوان نمونه عبارات کیو انتخاب شدند. پس از جمع‌آوری اطلاعات به‌دست آمده از مرتب‌سازی کیو، این اطلاعات را با روش تحلیل عاملی کیو بررسی کردیم. تحلیل توزیع نشان داد که ۱۲ الگوی ذهنی متمایز را می‌توان در میان مشارکت‌کنندگان شناسایی کرد که ۷۷/۳ درصد از واریانس کل را نشان می‌دهند. این ۱۲ الگو به‌ترتیب، چنین نام‌گذاری نمودیم: آگاهان امیدوار، واقع‌نگرها، ناامیدان، متخصصان سرخورده، ریسک‌گریزان، محیط‌گرایان، مدافع وضع موجود، پیچیده‌نگرها، سنتی‌گراها، کم‌انگیزه‌ها، تحلیل‌گر سیاسی، و نهایتاً مدافعان همردیفی. اهمیت و اولویت‌بندی موانع شناسایی شده، بر اساس الگوهای ذهنی صورت گرفت. در نهایت، راهکارهایی برای رفع موانع شناسایی شده پیشنهاد شدند تا از آن‌ها بتوان در پیاده‌سازی اثربخش مدیریت استراتژیک منابع انسانی و به‌خصوص، در تدوین استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی شرکت سایپا بهره‌برداری کرد.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت استراتژیک منابع انسانی؛ استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی؛ روش‌شناسی کیو.

تاریخ دریافت مقاله: ۹۰/۰۳/۰۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۹۰/۱۱/۱۳.

\* دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران (نویسنده مسئول).

E-mail: ali\_asghari@ut.ac.ir

\*\* دانشیار، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

\*\*\* دانشیار، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

## ۱. مقدمه

امروزه بیشتر صاحب‌نظران اتفاق نظر دارند که منابع انسانی و توانایی مدیر منابع انسانی در مدیریت کارکنان است که برتری یک سازمان به سازمان دیگر را رقم می‌زند [۳۱ و ۹]. بیش از نیمی از سازمان‌ها در کشورهای پیشرفته، با به‌کارگیری نتایج به‌دست آمده از تدوین استراتژی‌های منابع انسانی، به قابلیت‌های نوینی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی خود دست یافته‌اند [۲]. بنابراین، در عصر جدید از مدیران انتظار می‌رود که با پیروی از مفاهیم تفکر استراتژیک و نظام‌گرا، استراتژی‌های پیچیده را طراحی، تدوین و اجرا کنند و از سرمایه معنوی سازمان در قالب دارایی‌های نامشهود - که شامل قابلیت‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی است - پاسداری و حمایت کنند، تا موفقیت سازمانی به‌دست آید [۵]. هندری و پتیگره<sup>۱</sup> (۱۹۹۰)، با بازیابی ریشه‌ها و تاریخچه مدیریت استراتژیک منابع انسانی، متذکر می‌شوند که پی بردن به اهمیت "منابع انسانی" در ایجاد منافع برای سازمان، حداقل به ۱۹۵۴ برمی‌گردد. آن‌ها بیان می‌دارند که در این سال، دراکر<sup>۲</sup> در مورد اهمیت این منبع با ارزش قلم می‌زند و به سازمان‌ها توصیه می‌کند که برای دستیابی به موفقیت، به سرمایه‌گذاری در این منبع استراتژیک بپردازند [۲۴]. با گذشت حداقل چهار دهه از پیدایش مدیریت استراتژیک منابع انسانی در امریکا و اروپا، نه تنها این مفهوم در ایران هنوز کاملاً پیاده‌سازی نشده است، بلکه حتی به‌زعم برخی از اندیشمندان و پژوهشگران، هنوز مدیریت پرسنلی در بسیاری از شرکت‌های دولتی و خصوصی حاکم است [۳۲، ۲۷، ۱۳].

از این‌رو، در این پژوهش به‌دنبال پاسخگویی به این سؤال هستیم که چرا با وجود تأکید بسیار بر اهمیت منابع انسانی و نگرش استراتژیک به آن در محافل علمی، شرکت‌های ایرانی هنوز به‌سمت پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی (به‌صورت اثربخش) حرکت نکرده‌اند و یا تلاش‌هایشان اغلب ناقص و همراه با شکست بوده است. بر این اساس، پژوهش‌گر با بهره‌گیری از روش‌شناسی کیو به‌عنوان یکی از روش‌های آمیخته، به‌دنبال شناسایی و دسته‌بندی موانع تدوین استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی در یکی از شرکت‌های بزرگ صنعتی ایران، یعنی شرکت سایپا است.

## ۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

مدیریت منابع انسانی، قلمرویی از پدیده‌های قرن حاضر به حساب می‌آید [۶]. نگاهی اجمالی به سیر تحول مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد که کارکرد و حوزه مدیریت منابع انسانی - در این عصر که مبتنی بر دیدگاه استراتژیک است - به شریک راهبردی تبدیل شده

1. Hendry & Perrigrew  
2. Drucker

است [۵]. شاید رشته مدیریت استراتژیک منابع انسانی در واکنش به این حقیقت با اهمیت ظهور یافته باشد: برای تضمین مزیت رقابتی پایدار، منابع انسانی را باید به صورت استراتژیک مدیریت نمود [۲۳]. شولر و جکسون<sup>۱</sup> مدیریت استراتژیک منابع انسانی را چنین تعریف می‌کنند: "الگوی فعالیت‌ها و توسعه‌های منابع انسانی برنامه‌ریزی شده که به دنبال توانمند ساختن سازمان‌ها برای دستیابی به هدف‌هاشان هستند" [۲۹]. مدیریت استراتژیک با تدوین (برنامه‌ریزی یا انتخاب)، اجرا و ارزیابی (و یا کنترل) استراتژی سر و کار دارد [۳]. بر این اساس، مدیریت استراتژیک منابع انسانی را می‌توان تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی‌های منابع انسانی دانست.

میان "مدیریت استراتژیک منابع انسانی" و "استراتژی منابع انسانی" می‌توان تمایز قائل شد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، به طور کلی به اتخاذ رویکرد استراتژیک به منابع انسانی مربوط می‌شود؛ رویکردی که با نیاتی است که سازمان در آینده دنبال خواهد کرد. استراتژی‌های منابع انسانی بر مقاصد خاص سازمانی متمرکز است؛ اینکه چه کاری باید انجام گیرد و چه چیزی باید تغییر داده شود [۱۱]. به زعم دایر و ریوز<sup>۲</sup>، استراتژی‌های منابع انسانی، بسته‌هایی از اقدامات در زمینه منابع انسانی هستند که با یکدیگر انسجام و هماهنگی درونی دارند [۱۷]. پیتربوکسال نیز استراتژی‌های منابع انسانی را به عنوان چارچوبی از ابزارها و هدف‌های اساسی تعریف می‌کند [۱۴]. در یک طبقه‌بندی، استراتژی‌های منابع انسانی، به دو نوع اساسی تقسیم می‌شوند: استراتژی‌های جامع<sup>۳</sup> یا سازمانی و استراتژی‌های خاص منابع انسانی. استراتژی‌های جامع، بیانگر مقاصد و نیات کلی سازمان در این زمینه است که افراد چگونه باید مدیریت شوند. این استراتژی‌ها با عناوین و بیانیه‌هایی درباره هدف‌ها و مقاصد کلی بیان می‌شوند؛ عناوین و بیانیه‌هایی که از آن‌ها برای توسعه استراتژی‌های خاص منابع انسانی استفاده می‌شود. این استراتژی‌ها عبارتند از: استراتژی‌های توسعه منابع سازمانی، استراتژی‌های مدیریت فرهنگ، استراتژی‌های مدیریت تغییر، و استراتژی‌های توسعه روابط کاری. استراتژی‌های خاص منابع انسانی<sup>۴</sup> برای هر کار - که سازمان نیت انجام آن را دارد - تدوین می‌شوند [۱۱ و ۱۰]. آرمسترانگ (۶-۲۰) آن‌ها را استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی می‌نامد که عبارتند از: استراتژی‌های جذب کارکنان، استراتژی‌های مدیریت عملکرد، استراتژی‌های توسعه منابع انسانی، استراتژی‌های پاداش، و استراتژی‌های روابط کارکنان [۱۱]. در این پژوهش، با بهره‌گیری از روش شناسایی کبوی، به شناسایی و دسته‌بندی موانع تدوین استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی در شرکت سایپا می‌پردازیم.

1. Schuler & Jackson  
 2. Dyer & Reeves  
 3. Overarching Strategies  
 4. Specific HR Strategies

**مروری بر پژوهش‌های گذشته.** بر خلاف خطابه صریح مدیریت منابع انسانی و اعلام اینکه منابع انسانی، مهم‌ترین و راهبردی‌ترین منبع در هر سازمان است، تعداد انگشت‌شماری از سازمان‌ها می‌توانند دست به اعمال اثربخش مدیریت منابع انسانی بزنند [۲۱]. بسیار جای تعجب است که علی‌رغم اهمیت فوق‌العاده استراتژی‌های منابع انسانی، چرا از تدوین تعمدی و واضح آن‌ها خودداری می‌شود [۱۸]. در اینجا به‌برخی از مطالعه‌ها که به بررسی دلایل و موانع تدوین استراتژی‌های منابع انسانی پرداخته‌اند اشاره می‌کنیم.

کین و همکارانش (۱۹۹۹) این موانع را به سه دسته تقسیم می‌کنند: پایبند نبودن مدیران عالی به مدیریت منابع انسانی، کمبود دانش و مهارت مدیران منابع انسانی، و فقدان دانش مکتوب و معتبری که نشان‌دهنده اثرات بلندمدت برنامه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان باشد [۲۲]. بی‌یر و آیزنهارت (۲۰۰۰) از شش عامل، باعنوان "شش قاتل خاموش"<sup>۱</sup>، در برابر استراتژی منابع انسانی نام می‌برند: سبک مدیریت ارشد بالا به پایین یا بی‌بندوبار<sup>۲</sup>، استراتژی نامشخص و اولویت‌های متعارض، مدیران ارشد غیر اثربخش، ارتباطات افقی ضعیف، هماهنگی ضعیف کارکردها، و مهارت‌های ناکافی رهبران برای تغییر و توسعه [۱۲]. ملو (۲۰۰۱) مواردی مانند گرایش کوتاه‌مدت در سازمان، فقدان تفکر استراتژیک در میان مدیران منابع انسانی، فقدان همکاری در میان مدیران صفی، افزایش تمرکز بر کمی‌سازی نتایج، و ناتوانی متخصصان منابع انسانی را از جمله مهم‌ترین موانع می‌داند [۲۶]. آرمسترانگ (۲۰۰۱) ناکامی در درک نیازهای استراتژیک شرکت، ارزیابی ناکافی محیط و عوامل فرهنگی مؤثر بر محتوای استراتژی‌های منابع انسانی، ناتوانی در ترغیب مدیران ارشد، و ناتوانی در جلب مشارکت کارکنان را از جمله موانع می‌داند [۱]. رواج بیش از حد تفکر کوتاه‌مدت و نبود "تصویر بزرگ"<sup>۳</sup> از بسیاری از برنامه‌های منابع انسانی در سازمان، دو عامل عمده هستند که گراندی و براون (۲۰۰۳) از آن‌ها به‌عنوان موانع استراتژی‌های منابع انسانی یاد می‌کنند [۱۸]. مکنایت (۲۰۰۵) چهار علت اصلی را نام می‌برد: ناهماهنگی در سطح مدیریت عالی، عدم حضور کارکنان در عرصه اجرای استراتژی، تغییرات ناکافی در سطح واحدهای کاری، هماهنگی ناکافی میان‌وظیفه‌ای، و عدم وجود سیستم ارزیابی [۲۵]. جین (۲۰۰۵) تغییرات در انتظارات کارکنان از کار، رهبری تحول‌گرا، رضایت شغلی، بازخورد عملکرد، و تفویض مسئولیت‌ها را برخی از مسائل مطرح در مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌داند [۲۰]. آبنگ احسان (۲۰۰۹) مواردی نظیر منفعل بودن مدیریت منابع انسانی، عدم حمایت مدیران عالی، دانش کم متخصصان منابع انسانی، عدم اعتقاد مدیران صفی به منابع انسانی، ناتوانی منابع انسانی در ایفای نقش شریک استراتژیک، نبود هماهنگی‌های افقی و

1. Six Silent Killers  
2. Laissez-Faire  
3. Big Picture

عمودی در کارکردهای منابع انسانی، مقاومت مدیران صفی، و ناهماهنگی مدیران صفی در مدیریت افراد را مهم‌ترین موانع می‌داند [۷]. هارون و همکاران (۲۰۱۰) مسائلی مانند ساختار سازمانی، فرهنگ، استراتژی منابع انسانی، شایستگی‌های منابع انسانی، و برونسپاری منابع انسانی را از جمله مسائل موارد پیشرو در استراتژی‌های منابع انسانی می‌دانند [۱۹]. آرمسترانگ (۲۰۱۰) تعریف نشده بودن کسب‌وکار، سنجش‌ناپذیری کارکردهای منابع انسانی، عدم درک متقابل مدیران عالی و مدیران منابع انسانی، و ظرفیت و توانایی کم متخصصان منابع انسانی را از دلایل دیگر می‌داند [۱۰]. سرانجام اینکه دورای (۲۰۱۰) فقدان گرایش بلندمدت، فقدان منطق و استدلال استراتژیک، حمایت ناکافی مدیران عالی، مقاومت اتحادیه‌های کارگری، ترس از شکست، انعطاف‌ناپذیری وظایف منابع انسانی، و فقدان تکنیک‌های اندازه‌گیری را مهم‌ترین موانع در برابر استراتژی‌های منابع انسانی می‌داند [۱۶].

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

انتخاب روش‌شناسی پژوهش به‌موضوع مورد مطالعه و سؤال‌های پژوهش بستگی دارد [۲۸]. مقاله حاضر، از حیث هدف، کاربردی، به لحاظ ماهیت، اکتشافی، از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی، و به دلیل کاربرد روش‌شناسی کیو در آن نوع پژوهش‌های آمیخته (کمی-کیفی) است. روش‌شناسی کیو، روشی است که به‌وسیله آن، ذهنیت بررسی می‌شود. در این روش، از این نقطه نظرات ذهنی برای ساخت گونه‌شناسی دیدگاه‌های متفاوت استفاده می‌شود [۳۰]. روش‌شناسی کیو، در واقع، فنی است که پژوهشگر را قادر می‌سازد تا اولاً ادراکات<sup>۱</sup> و عقاید<sup>۲</sup> فردی را شناسایی و طبقه‌بندی کند و ثانیاً به‌دسته‌بندی گروه‌ها بر اساس ادراکاتشان بپردازد. آشکار ساختن الگوهای مختلف تفکر، هدف اصلی این فن است. به‌عبارت دیگر، این فن به شمارش افرادی که تفکرات مختلفی دارند نمی‌پردازد. در واقع، این ویژگی است که روش‌شناسی کیو را به روش‌های تحقیق کیفی نزدیک می‌سازد. البته روش‌شناسی کیو از ویژگی‌های روش‌های کمی نیز برخوردار است و از آن بهره می‌گیرد. در این روش‌شناسی، برای دسته‌بندی افراد، از روش‌های آماری مانند تحلیل عاملی<sup>۳</sup> و تحلیل مؤلفه‌های اصلی استفاده می‌شود. روش‌شناسی کیو هم دارای شیوه گردآوری داده‌ها (مرتب‌سازی) و هم دارای شیوه تحلیل داده‌ها (تحلیل عاملی کیو) است [۴]. ویلیام استیفنسون در دهه ۱۹۳۰ در پاسخ به این سؤال که "چه چیزهایی اشخاص را منحصر به فرد می‌سازد؟"، دست به ابداع روش‌شناسی کیو زد. او بر این باور بود که روش‌شناسی کیو به شناخت ذهنیت‌ها می‌پردازد و همبستگی افراد، نه

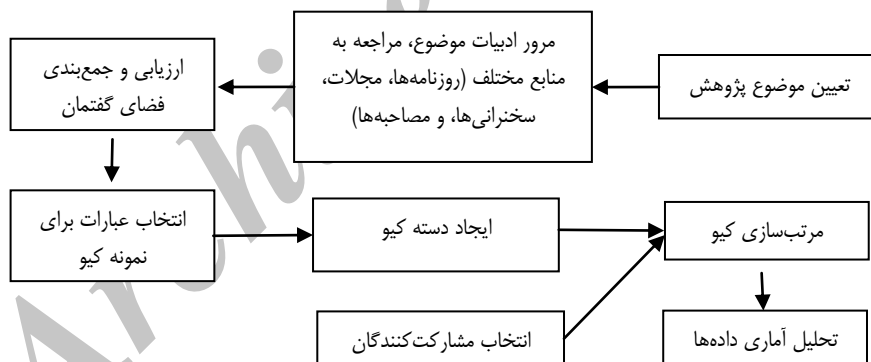
1. Perceptions  
2. Opinions  
3. Factor Analysis

صفات، نقش اساسی در آن دارد [۴]. هدف از به‌کارگیری روش کیو به‌عنوان پژوهشی اکتشافی، یافتن اندیشه‌ها و فرضیه‌های جدید و مفید درباره موضوع پژوهش است. طرح و بررسی فرضیه‌ها در مطالعه کیو به مانند مطالعات کمی مطرح نیست، زیرا فرضیه‌ها برآمده از اعتقاد پژوهشگر یا یک نظریه‌ها است و در واقع چیزی است که او "انتظار" دارد رد یا قبول شود، در حالی که مطالعه کیو بر ذهنیت و عقاید افراد استوار است و به‌نوعی اکتشافی است. بنابراین، در این پژوهش، به‌دنبال پاسخگویی به سؤال‌های ذیل هستیم:

۱. شرکت سایپا در حوزه تدوین استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی، بر اساس دیدگاه‌ها و ذهنیت‌های مشارکت‌کنندگان، با چه موانع و مسائلی روبرو است؟
۲. اهمیت و اولویت‌بندی این عوامل بر مبنای روش‌شناسی کیو چیست؟
۳. الگوهای ذهنی مشارکت‌کنندگان در مورد موضوع تحقیق چیست؟
۴. برای تدوین استراتژی‌های اثربخش، چه راهکارهایی را می‌توان به سایپا پیشنهاد نمود؟

### مراحل مطالعه کیو

مراحل مطالعه کیو به اشکال مختلفی صورت می‌گیرد. یکی از دسته‌بندی‌های این فرایند در نمودار ۱ نشان داده شده است. در ادامه، به شرح هر یک از این مراحل می‌پردازیم.



نمودار ۱. مراحل مطالعه کیو [۴]

پس از انتخاب موضوع، پژوهشگر با استفاده از منابع مختلف باید به گردآوری محتوای فضای گفتمان پژوهش بپردازد. در مرحله بعد، او به جمع‌بندی و ارزیابی این فضای گفتمان می‌پردازد. سپس تعداد مناسبی از عبارات فضای گفتمان به‌عنوان نمونه کیو، باید انتخاب شوند. در این مورد، مک‌کئون و توماس (۱۹۸۸، صص ۲۷-۲۶) ۳۰ تا ۱۰۰ عبارت را برای نمونه کیو پیشنهاد کرده‌اند. کرلینجر (۱۹۸۶) معتقد است تعداد مناسب، برای آنکه یافته‌ها دارای اعتبار

آماري باشند، ۶۰ تا ۹۰ عبارت است. براون (۱۹۸۶) مطالعات کيو را نوعاً شامل ۴۰ تا ۶۰ عبارت می‌داند و داور (۲۰۰۱) ضمن آنکه معتقد است هيچ ملاک قطعی برای تعداد عبارات وجود ندارد، به ۲۰ تا ۶۰ عبارت اشاره می‌کند (به نقل از [۴]). پس از انتخاب عبارات نمونه کيو، در مرحله بعد، افرادی که قرار است ذهنیت‌های آن‌ها شناسایی شود انتخاب می‌شوند. به عبارت دیگر، از میان اهالی گفتمان، تعدادی به عنوان نمونه افراد<sup>۱</sup> برای مشارکت در مطالعه کيو، یعنی مرتب‌سازی، انتخاب می‌شوند. انتخاب مشارکت‌کنندگان، بسیار مهم است و تا حد زیادی به موضوع پژوهش بستگی دارد. در مطالعه‌های پیشین، تعداد متفاوتی برای انتخاب مشارکت‌کنندگان بیان شده است. برای مثال، مک‌کئون و توماس، انتخاب ۵۰ تا ۱۰۰ مشارکت‌کننده را کافی می‌دانند [۴]. بروور (۱۹۹۹) بر این باور است که تعداد مشارکت‌کنندگان باید کمتر از تعداد عبارات کيو، که باید مرتب شوند، باشد [۱۵]. به طور کلی، می‌توان گفت که تعداد مشارکت‌کنندگان در مطالعه کيو، اندک و معمولاً کمتر از ۱۰۰ نفر خواهد بود. پس از انتخاب مشارکت‌کنندگان، عبارات نمونه کيو - که هر یک بر روی کارت‌هایی به نام دسته‌های کيو نوشته می‌شود - به منظور مرتب‌سازی در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار می‌گیرد و آن‌ها با استفاده از نمودار کيو<sup>۲</sup> دست به مرتب‌سازی کارت‌ها می‌زنند. پس از بازگشت کارت‌ها اطلاعات جمع‌آوری می‌شود و در مرحله آخر تحلیل قرار می‌گردد [۴]. تمام این مراحل، در ادامه مقاله، بحث می‌شود.

**گام‌های اجرایی پژوهش.** پس از انتخاب موضوع، برای گردآوری فضای گفتمان، از بررسی مبانی نظری، و مصاحبه‌ها کمک گرفته شد. شایان ذکر است که فضای گفتمان در مطالعه کيو لزوماً شامل حقایق نیست، بلکه عقاید شخصی و برداشتهای مردم از رفتارها، گفتگوها و هر آنچه که به گونه‌ای با موضوع مورد نظر در پژوهش کيو ارتباط داشته باشد، می‌تواند در شکل‌دهی به فضای گفتمان مؤثر باشد [۴]. به منظور استخراج عبارات کيو، اطلاعات گردآوری شده از هشت مصاحبه نیمه ساختاریافته بررسی شد و مجموعاً ۸۵ عبارت مجزا، به عنوان موانع، شناسایی شدند. به منظور جمع‌بندی و ارزیابی فضای گفتمان و نهایتاً انتخاب عبارات نمونه کيو، ۸۵ عبارت استخراج شده از تحلیل اطلاعات مصاحبه‌ها با عبارات به دست آمده از بررسی مبانی نظری پژوهش ترکیب شدند و با در نظر گرفتن مشترکات و مشابهت‌های آن‌ها مجموعاً ۱۷۰ عبارت مشخص انتخاب شد. سپس این گزاره‌ها در اختیار ۴ تن از خبرگان حوزه مدیریت و ۲ تن از مدیران شرکت سایپا قرار گرفت تا اولاً عبارات را از حیث واضح و گویا بودن بررسی کنند و ثانیاً

1. P.sample or Person-Sample

2. Q. Diagram

مهم‌ترین عوامل را از نظر خود اعلام کنند. پس از دریافت نظرات این خبرگان، ۶۸ عبارت را به‌عنوان گزاره‌های اولیه، انتخاب کردیم. گزاره‌ها یا عبارات به‌دست آمده در مرحله دوم، بار دیگر در اختیار ۶ خبره و متخصص قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد که ۴۷ عبارت را به‌عنوان عبارات نمونه کیو انتخاب کنند. پس از دریافت نظرات آن‌ها و توجه به مشابهت‌ها و حذف عبارات‌های مشابه و تکراری، ۴۷ عبارت به‌عنوان عبارات نهایی نمونه کیو انتخاب گردیدند (جدول ۱).

جدول ۱. عبارات نمونه کیو

کد	عبارات نمونه کیو
۱	شرکت سایپا دارای چشم‌انداز و آینده روشنی در حوزه مدیریت منابع انسانی نیست.
۲	مدیریت منابع انسانی در سایپا آماده پذیرش مباحث استراتژیک نیست.
۳	هیچ الزام بیرونی برای تدوین استراتژی‌های منابع انسانی در شرکت احساس نمی‌شود.
۴	مدیران و متخصصان منابع انسانی در سایپا از مهارت، دانش، و نگرش استراتژیک برخوردار نیستند.
۵	جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز برای تدوین استراتژی‌های منابع انسانی در سایپا با دشواری روبرو است.
۶	مهارت‌های ناکافی رهبری تغییر و توسعه، دلیل عدم کارآمدی تدوین استراتژی منابع انسانی در سایپا است.
۷	مسئولیت اشخاص در رابطه با تدوین استراتژی‌های منابع انسانی در شرکت سایپا مشخص نیست.
۸	محدودیت‌های قانونی مدیریت منابع انسانی در ایران، مانع از تدوین استراتژی منابع انسانی در سایپا است.
۹	وجود تکنوکرات‌ها و رویکرد صنعتی آن‌ها تدوین استراتژی‌های منابع انسانی را دشوار می‌کند.
۱۰	بحث خصوصی‌سازی لطمه‌هایی را به مدیریت شرکت سایپا وارد کرده است.
۱۱	به‌دلیل رقابت ضعیف در صنعت خودروی ایران، برخورداری از استراتژی منابع انسانی، مزیت رقابتی نیست.
۱۲	تغییرات زیاد در ساختار سایپا مانع از تدوین استراتژی منابع انسانی می‌شود.
۱۳	ایران در حال گذار صنعتی است و سازمان‌ها هنوز بر اساس تعداد تولید مقایسه می‌شوند.
۱۴	مدیران و متخصصان منابع انسانی در تصمیمات مدیریت عالی سایپا مشارکت داده نمی‌شوند.
۱۵	جایگاه صنعت خودرو در اقتصاد ایران کاملاً روشن و واضح نیست.
۱۶	فرایندهای دست و پا گیر اداری (فرایندهای بوروکراتیک) مانع تدوین استراتژی منابع انسانی در سایپا است.
۱۷	وابستگی استراتژی منابع انسانی به نظرات شخصی مدیران سایپا مانع تدوین استراتژی منابع انسانی است.
۱۸	فقدان هماهنگی، و وجود تعارض میان مدیران سایپا، فضای توافق برای تدوین استراتژی را فراهم نمی‌کند.
۱۹	تجربه پیشین ناموفق در اجرای برنامه‌ها و استراتژی‌ها، تدوین مجدد آن‌ها را با تردید روبرو ساخته است.
۲۰	شرکت سایپا هنوز در مرحله گذار از مدیریت سنتی منابع انسانی به مدیریت استراتژیک است.
۲۱	عدم توجه مدیران عالی به نظرات متخصصان منابع انسانی، آن‌ها را در تدوین استراتژی بی‌انگیزه کرده است.
۲۲	نرخ بالای تغییرات در صنعت خودروسازی مانع از تدوین استراتژی منابع انسانی در سایپا است.
۲۳	فرهنگ مدیریتی در ایران، منابع انسانی را مهم‌ترین دارایی سازمان نمی‌داند.
۲۴	مشخص نبودن استراتژی‌ها و برنامه‌های سایر واحدهای سایپا مانع تدوین استراتژی منابع انسانی است.
۲۵	مدیران سایپا از برنامه‌های بلندمدت منابع انسانی حمایت نمی‌کنند و مسئولیت آن را بر عهده نمی‌گیرند.
۲۶	استراتژی منابع انسانی در سایپا از اهمیت کمتری نسبت به سایر استراتژی‌ها برخوردار است.
۲۷	اثرات تحریم‌ها بر سایپا اهمیت پرداختن به موضوعات منابع انسانی را در اولویت‌های بعدی قرار می‌دهد.
۲۸	مدیریت منابع انسانی در ایران همان مدیریت پرسنلی است که رنگ بومی شدید به خود گرفته است.



کد	عبارات نمونه کیو
۲۹	انتصابات سیاسی و دولتی بودن مدیران در سایپا امکان تدوین استراتژی‌های منابع انسانی را ایجاد نمی‌کند.
۳۰	اندازه بسیار بزرگ سایپا مانع از تدوین استراتژی‌های منسجم منابع انسانی برای کل شرکت می‌شود.
۳۱	بالا بردن تعداد فروش، برای شرکت، مهم‌تر از پرداختن به بحث تدوین استراتژی‌هاست.
۳۲	کارکردهای منابع انسانی در سایپا از هماهنگی لازم برخوردار نیستند.
۳۳	نیروهای سنتی و قدیمی در سایپا در برابر تدوین استراتژی منابع انسانی مقاومت می‌کنند.
۳۴	موفقیت فعلی سایپا (دلخوش کردن به وضع موجود) نیاز به تدوین استراتژی منابع انسانی را بی‌معنا می‌کند.
۳۵	ماهیت محیط و بازار نیروی کار در ایران، پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی است.
۳۶	ارتباط روشنی میان برنامه‌های منابع انسانی و خروجی‌های پولی در سایپا وجود ندارد.
۳۷	دشواری تبدیل هدف‌ها کسب و کار به هدف‌ها منابع انسانی، مانع تدوین استراتژی منابع انسانی در سایپا است.
۳۸	منابع انسانی، برای سایپا، منبع با ارزش و استراتژیکی به حساب نمی‌آید.
۳۹	نرخ بالای جابجایی مدیران در سایپا مانع از تدوین استراتژی‌های منابع انسانی می‌شود.
۴۰	تدوین استراتژی منابع انسانی از ماهیت پیچیده و مبهم برخوردار است.
۴۱	حجم کاری بالای مدیران سایپا و مسائل روزمره، زمان پرداختن به مسائل منابع انسانی را به آن‌ها نمی‌دهد.
۴۲	مرتبط کردن کارکردهای منابع انسانی با سایر برنامه‌ها در سایپا به دشواری امکان‌پذیر است.
۴۳	تدوین استراتژی‌ها بی‌فایده است و حتی اگر تدوین شوند، قابل اجرا نیستند.
۴۴	اعمال قانون خدمات کشوری در شرکت سایپا وضعیت مدیریت منابع انسانی در سایپا را مبهم کرده است.
۴۵	مدیران سایپا از اعتقاد و درک مشترک نسبت به استراتژی‌های منابع انسانی برخوردار نیستند.
۴۶	جمع‌آوری اطلاعات از بازار نیروی کار ایران (شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات منابع انسانی) دشوار است.
۴۷	در تدوین چشم‌انداز و استراتژی شرکت سایپا به مسائل منابع انسانی توجهی نشده است.

هر یک از عبارات مندرج در جدول بالا، با کد مربوط به خود، بر روی یک کارت به نام کارت کیو نوشته شد. در پژوهش حاضر، از میان مدیران و متخصصان سایپا، ۳۱ نفر به‌عنوان مشارکت‌کنندگان انتخاب شدند. این انتخاب به کمک نمونه‌گیری هدفمند و غیراحتمالی صورت گرفت. انتخاب مشارکت‌کنندگان، بر اساس "ارتباط نزدیک آن‌ها با موضوع پژوهش"، "ذی‌نفع بودن" و "اهمیت حضور آن‌ها در پژوهش" بود. در مرحله بعد، از مشارکت‌کنندگان خواسته شد، بر اساس دستورالعمل مرتب‌سازی کیو، اقدام به قرار دادن هر یک از کارت‌ها بر روی نمودار کیو کنند. برای انجام پژوهش از نمودار کیو با توزیع شبه نرمال استفاده شد. این نمودار، حاوی ۴۷ خانه بود که برای قرار دادن ۴۷ عبارت کیو توسط مشارکت‌کنندگان (از درجه ۵- به معنای مخالفت کامل تا ۵+ به معنای موافقت کامل) تعبیه شده بود. پس از مرتب‌سازی کارت‌ها توسط مشارکت‌کنندگان، امتیازهای داده شده توسط هریک از مشارکت‌کنندگان در فرم مخصوصی - که برای این منظور طراحی گردیده بود- ثبت شد. داده‌های حاصل از مرتب‌سازی مشارکت‌کنندگان در نرم‌افزار SPSS وارد شد تا به کمک تحلیل عاملی کیو، ذهنیت‌های مشارکت‌کنندگان

شناسایی شود و به سؤال‌های پژوهش پاسخ داده شود. قبل از بررسی نتایج تحلیل عاملی، پیرامون دو موضوع اساسی (روایی و پایایی پژوهش) بحث می‌کنیم.

**روایی و پایایی در روش کیو.** برای روش‌شناسی کیو، سه نوع روایی وجود دارد: روایی محتوایی، روایی صوری، و روایی مرتب‌سازی<sup>۱</sup> [۴، ۸] برای مرتب‌سازی کیو، پایایی نیز قابل طرح است، یعنی می‌توان پرسید که آیا مشارکت‌کننده، یک دسته کارت را با دستورالعمل یکسان در دفعات مختلف به یک شکل مرتب می‌کند یا نه. ضریب همبستگی بالاتر از ۰/۸ به‌عنوان پایایی خوب برای هر مطالعه کیو در نظر گرفته می‌شود [۸]. در این پژوهش، به‌منظور بالا بردن روایی محتوا، علاوه بر اینکه عبارات حاصل از مصاحبه‌ها با عبارات به‌دست‌آمده از مبانی نظری پژوهش مقایسه و ارزیابی شد، با مراجعه به نخبگان و نظرسنجی از آن‌ها روایی محتوا بیشتر شد. همان‌طور که گفته شد، نظرات داده شده توسط خبرگان به تغییراتی در شکل، مفهوم، تعداد کلمات، و سادگی عبارات انجامید که روایی صوری پژوهش را بالا ببرد. علاوه بر آن، بازخوردهایی که پژوهشگر در هنگام مرتب‌سازی کارت‌ها دریافت نمود، نشان داد که عبارات مناسبی برای سنجش موضوع پژوهش انتخاب شده است. با این اوصاف و با توجه به نظرات خبرگان دانشگاهی در رشته مدیریت و نیز مدیران اجرایی، ابزار پژوهش از روایی مناسبی برخوردار است. برای سنجش اعتبار یا پایایی پژوهش نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. آلفای کرونباخ در این پژوهش، برای ۳۱ مشارکت‌کننده، ۰/۸۳۲ است که بیانگر قابلیت اعتماد بالای عبارات نمونه کیو و نتایج مرتب‌سازی آن‌ها در نمودار کیو است.

#### ۴. تحلیل آماری داده‌ها و یافته‌های پژوهش

**تحلیل آماری داده‌های مرتب‌سازی (تحلیل عاملی کیو).** در این مرحله، بر خلاف مرحله قبل که از روش کیفی استفاده شد، از رویه پژوهش‌های کمی برای شناسایی ذهنیت‌های مشابه بهره گرفته می‌شود. بدین منظور، از ابزار آماری تحلیل عاملی کیو استفاده می‌شود. تحلیل عاملی، اصلی‌ترین روش آماری برای تحلیل ماتریس داده‌های کیو است. مبنای این روش، همبستگی "افراد" است و لذا از عبارت "تحلیل عاملی کیو"<sup>۲</sup> استفاده می‌شود تا تأکید شود که فرایند تحلیل عاملی، افراد به جای متغیرها دسته‌بندی می‌شوند. با این وجود، به لحاظ آماری، هیچ تفاوتی بین تحلیل عاملی کیو و تحلیل عاملی عادی وجود ندارد [۴]. برای تحلیل عاملی، از ماتریس همبستگی - که روشی مرسوم است - استفاده شد. عامل‌ها به روش واریماکس<sup>۳</sup> - که

1. Q-sorting Validity  
2. Q-factor Analysis  
1. Varimax

نوعی چرخش متعامد است- چرخش یافتند. اعداد استخراج شده از تحلیل عاملی کیو به روش مؤلفه‌های اصلی می‌باشند.

جدول ۲. ماتریس کل تبیین شده برای ۱۲ عامل (الگوی ذهنی)

مجموع چرخشی مجذور بارها (تحلیل عامل‌ها)		مجموع استخراج مجذور بارها (تحلیل عامل‌ها)		
درصد تجمعی	درصد از واریانس	کل	درصد تجمعی	
۱۰/۴۸۹	۱۰/۴۸۹	۳/۲۵۲	۱۸/۵۹۲	۱
۱۹/۲۴۲	۸/۷۵۳	۲/۷۱۳	۲۶/۹۳۵	۲
۲۵/۶۱۹	۶/۳۷۷	۱/۹۷۷	۳۴/۳۵۵	۳
۳۱/۹۹۴	۶/۳۷۵	۱/۹۷۶	۴۰/۹۱۲	۴
۳۸/۲۳۴	۶/۲۴۰	۱/۹۳۴	۴۶/۹۵۴	۵
۴۴/۴۰۷	۶/۱۷۳	۱/۹۱۴	۵۲/۳۷۵	۶
۵۰/۳۷۳	۵/۹۶۶	۱/۸۵۰	۵۷/۳۸۱	۷
۵۶/۲۹۹	۵/۹۲۷	۱/۸۳۷	۶۱/۹۵۵	۸
۶۲/۱۷۳	۵/۸۷۴	۱/۸۲۱	۶۶/۴۲۰	۹
۶۷/۹۹۳	۵/۸۲۰	۱/۸۰۴	۷۰/۲۷۵	۱۰
۷۳/۱۲۹	۵/۱۳۶	۱/۵۹۲	۷۳/۹۵۴	۱۱
۷۷/۲۶۶	۴/۱۳۷	۱/۲۸۲	۷۷/۲۶۶	۱۲

جدول ۲ نشان می‌دهد که نرم‌افزار، با توجه به دیدگاه افراد نمونه، جمعاً ۱۲ عامل (که مقادیر ویژه آن‌ها بالای ۱ هستند) را شناسایی کرده است و این ۱۲ عامل در حدود ۷۷/۲۶۶ درصد از واریانس را تبیین می‌کنند و پوشش می‌دهند. در جدول بالا بیشترین واریانس تبیین شده به عامل اول (۱۰/۴۸۹) و دوم (۸/۷۳۵) تعلق دارد و بعد از آن‌ها، به ترتیب، عامل‌های سوم تا دوازدهم قرار دارند. برای تفسیر و شناسایی عامل‌ها از ماتریس چرخش یافته عامل‌ها استفاده شد. به کمک این ماتریس مشخص شد که کدام یک از مشارکت‌کنندگان باعث ایجاد هر یک از عامل‌ها یا الگوهای ذهنی شده‌اند. به عبارت دیگر، نمایندگان الگوهای ذهنی ۱ تا ۱۲ کدام یک از مشارکت‌کنندگان هستند؟ با بررسی نتایج ماتریس مشخص شد که مشارکت‌کنندگان P001، P018، P024، P029، P030، P031 و P031، مشترکاً الگوی ذهنی اول (عامل اول) را شناسایی کرده‌اند. به همین ترتیب مشارکت‌کنندگان P005، P006، P008 و P011، مشترکاً الگوی ذهنی دوم، مشارکت‌کنندگان P017 و P020، مشترکاً الگوی ذهنی سوم، مشارکت‌کنندگان P007، P010 و P022، مشترکاً الگوی ذهنی چهارم، مشارکت‌کنندگان P002، P013 و P023، مشترکاً الگوی ذهنی پنجم، مشارکت‌کنندگان P009 و P019، مشترکاً الگوی ذهنی ششم، مشارکت‌کننده P015، خود به تنهایی نماینده الگوی ذهنی هفتم،

مشارکت‌کنندگان P004، P012، و P028، مشترکاً الگوی ذهنی هشتم، مشارکت‌کنندگان P003، P026، و P027، مشترکاً الگوی ذهنی نهم، مشارکت‌کنندگان P014، و P021، مشترکاً الگوی ذهنی دهم، مشارکت‌کننده P025، الگوی ذهنی یازدهم، و نهایتاً مشارکت‌کننده P016، به تنهایی الگوی ذهنی دوازدهم را شناسایی کرده‌اند. پس از شناسایی این عامل‌ها، امتیازهای عاملی را با استفاده از داده‌های اولیه وارد شده از جدول کیو و همچنین از جدول بارهای عاملی تعیین نمودیم. در این پژوهش، تمامی مراحل با استفاده از نرم‌افزار SPSS طی شده است تا امتیازهای عاملی به دست آیند.

**بررسی یافته‌ها: پاسخگویی به سؤال‌ها.** یافته‌های حاصل از انجام این پژوهش با تفسیر

نتایج تحلیل عاملی کیو و پاسخگویی به سؤال‌های پژوهش در این بخش مقاله انجام می‌گیرد.

سؤال ۱. شرکت ساییا در حوزه تدوین استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی، بر اساس دیدگاه‌ها و ذهنیت‌های مشارکت‌کنندگان، با چه موانع و مسائلی روبرو است؟

سؤال ۲. اهمیت و اولویت‌بندی این عوامل بر مبنای روش‌شناسی کیو چیست؟

بیشتر گفته شد که روش‌شناسی کیو از نوع روش‌شناسی‌های آمیخته است. در حقیقت، پاسخگویی به سؤال اول پژوهش، در مرحله کیفی این فن و با مرور ادبیات موضوع و مراجعه به منابع مختلف (از قبیل انجام مصاحبه‌ها، استفاده از نشریه اندیشه گستر ساییا و...)، ارزیابی و جمع‌بندی فضای گفتمان و سرانجام انتخاب عبارات نمونه کیو امکان‌پذیر است. ۴۷ مانع شناسایی شده در جدول ۱ که حاصل ارزیابی فضای گفتمان به کمک نظرسنجی از نخبگان و مقایسه با ادبیات موضوع است پاسخ سؤال اول است.

برای پاسخ به سؤال دوم باید این ۴۷ مانع را اولویت‌بندی کرد. بدین منظور، با استفاده از نتایج تحلیل عاملی کیو، این عوامل هم بر اساس ۱۲ الگوی ذهنی شناسایی شده و هم بر مبنای نظر مشارکت‌کننده‌ای که بیشترین امتیاز را در هر الگوی ذهنی (بر اساس ماتریس چرخش‌یافته عامل‌ها) به دست آورده است، در جدول ۳ نشان داده شده است. همان‌گونه که اشاره شد، بر اساس جدول کل واریانس تبیین شده، موانع شناسایی شده را می‌توان بر اساس اهمیت الگوهای ذهنی بیان نمود؛ بدین معنا که مثلاً موانع شناسایی شده در الگوی ذهنی ۱ اهمیت بیشتری از الگوهای ذهنی دیگر دارد، زیرا ۱۰/۴۸۹ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند. بنابراین، اهمیت موانع شناسایی شده در الگوهای ذهنی ۱۲ گانه به همان ترتیبی است که در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳. اولویت‌بندی موانع شناسایی شده بر اساس الگوهای ذهنی

الگوی ذهنی	مهم‌ترین موانع بر اساس الگوی ذهنی	مهم‌ترین موانع از نظر مهم‌ترین مشارکت‌کننده
۱	انتصابات سیاسی و دولتی بودن مدیران در شرکت سایپا موفقیت فعلی شرکت (دلخوش کردن به وضع موجود)	ناملموس، غیر پولی و سنجش‌ناپذیر بودن کارکردهای منابع انسانی دشواری تبدیل هدف‌ها کسب‌وکار به هدف‌ها منابع انسانی
۲	نبود الزام بیرونی برای تدوین استراتژی‌های منابع انسانی در شرکت تجربه پیشین ناموفق در اجرای برنامه‌ها و استراتژی‌ها (ترس از شکست)	نبود الزام بیرونی برای تدوین استراتژی‌های منابع انسانی در شرکت اهمیت کمتر استراتژی‌های منابع انسانی نسبت به سایر استراتژی‌ها
۳	دشواری جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز برای تدوین استراتژی‌های منابع انسانی بی‌فایده و غیرقابل اجرا تلقی شدن استراتژی‌های منابع انسانی	اهمیت کمتر استراتژی‌های منابع انسانی نسبت به سایر استراتژی‌ها عدم توجه به مسائل منابع انسانی در چشم‌انداز و استراتژی شرکت سایپا
۴	وجود رقابت ضعیف در صنعت خودروی ایران و مطرح نبودن منابع انسانی به‌عنوان مزیت رقابتی در کشور عدم اعتقاد به اهمیت منابع انسانی در فرهنگ مدیریتی ایران	وجود رقابت ضعیف در صنعت خودروی ایران و مطرح نبودن منابع انسانی به‌عنوان مزیت رقابتی در کشور مشارکت ندادن مدیران و متخصصان منابع انسانی در تصمیمات مدیریت عالی سایپا
۵	دشواری جمع‌آوری اطلاعات از بازار نیروی کار ایران عدم اعتقاد به اهمیت منابع انسانی در فرهنگ مدیریتی ایران	اهمیت کمتر استراتژی‌های منابع انسانی نسبت به سایر استراتژی‌ها عدم توجه به مسائل منابع انسانی در چشم‌انداز و استراتژی شرکت سایپا
۶	وجود رقابت ضعیف در صنعت خودروی ایران و مطرح نبودن منابع انسانی به‌عنوان مزیت رقابتی در کشور جایگاه نامشخص صنعت خودرو در اقتصاد ایران	نبود اعتقاد و درک مشترک نسبت به استراتژی‌های منابع انسانی در میان مدیران سایپا جایگاه نامشخص صنعت خودرو در اقتصاد ایران
۷	مشخص نبودن استراتژی‌ها و برنامه‌های سایر واحدهای سازمانی در سایپا موفقیت فعلی شرکت (دلخوش کردن به وضع موجود)	رقابت ضعیف صنعت خودروی ایران و مطرح نبودن منابع انسانی به‌عنوان مزیت رقابتی گذار صنعتی ایران از مدیریت سنتی به مدیریت استراتژیک
۸	ماهیت پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی بودن محیط و بازار نیروی کار در ایران نامشخص بودن مسئولیت اشخاص در زمینه تدوین استراتژی‌های منابع انسانی در شرکت	مشخص نبودن استراتژی‌ها و برنامه‌های سایر واحدهای سایپا دشواری ایجاد هم‌ردیفی و ارتباط میان کارکردهای منابع انسانی با سایر برنامه‌ها و کارکردهای سازمان
۹	محوریت تولید و فروش در شرکت عدم اعتقاد به اهمیت منابع انسانی در فرهنگ مدیریتی ایران	نگاه کوتاه‌مدت به بازگشت سرمایه (اهمیت تعداد فروش و سودآوری مالی) عدم اعتقاد به اهمیت منابع انسانی در فرهنگ مدیریتی ایران

۱۰	نرخ بالای جایابی مدیران در سایپا اهمیت کمتر استراتژی‌های منابع انسانی نسبت به سایر استراتژی‌ها	اهمیت کمتر استراتژی‌های منابع انسانی نسبت به سایر استراتژی‌ها عدم توجه به مسائل منابع انسانی در چشم‌انداز و استراتژی شرکت سایپا
۱۱	وجود تکنوکرات‌ها و رویکرد صنعتی و تولید-محور بودن آن‌ها ماهیت پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی بودن محیط و بازار نیروی کار در ایران	ماهیت محیط و بازار نیروی کار در ایران پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی است. ماهیت پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی بودن محیط و بازار نیروی کار در ایران
۱۲	عدم توجه به مسائل منابع انسانی در چشم‌انداز و استراتژی شرکت سایپا دشواری ایجاد هم‌ردیفی و ارتباط میان کارکردهای منابع انسانی با سایر برنامه‌ها و کارکردهای سازمان	عدم توجه به مسائل منابع انسانی در چشم‌انداز و استراتژی شرکت سایپا مشارکت ندادن مدیران و متخصصان منابع انسانی در تصمیمات مدیریت عالی سایپا

### سؤال ۳. الگوهای ذهنی مشارکت‌کنندگان در مورد موضوع پژوهش چیست؟

در پاسخ به این سؤال باید گفت که نتایج این پژوهش به شناسایی ۱۲ الگوی ذهنی متمایز در مورد موانع تدوین استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی منجر شد که در ادامه به تفسیر این الگوها خواهیم پرداخت. پیشتر مشخص شد که هر یک از ۳۱ مشارکت‌کننده در کدام الگوی ذهنی قرار می‌گیرند. بنابراین، به‌منظور جلوگیری از اطاله کلام، صرفاً به تفسیر الگوها می‌پردازیم.

**تفسیر الگوهای ذهنی.** الگوی ذهنی ۱ *آگاهان امیدوار*: بر اساس ذهنیت و دیدگاه مشارکت‌کنندگان در این الگوی ذهنی، انتصابات سیاسی و دولتی بودن مدیران در شرکت سایپا و نیز موفقیت فعلی شرکت، مهم‌ترین موانع در تدوین استراتژی‌های منابع انسانی هستند. در این باره، رئیس اداره برنامه‌ریزی نیروی انسانی سایپا، به‌عنوان یکی از مشارکت‌کنندگان، گفت:

"در سایپا نه تنها شایسته‌سالاری وجود ندارد، بلکه هنوز سیستم تاراج در این شرکت حاکم است. رابطه‌مداری‌ها و توصیه‌ها در سایپا تمام برنامه‌ریزی‌های منابع انسانی را بر هم می‌زند."

افراد حاضر در این دسته بر این باور هستند که مدیران و متخصصان منابع انسانی در سایپا از مهارت، دانش، و نگرش استراتژیک برخوردار نیستند و همچنین نمی‌توانند تغییرات حاصل از تدوین استراتژی‌ها در شرکت را مدیریت کنند. علاوه بر آن، ایشان معتقدند که ارتباط روشنی میان برنامه‌های منابع انسانی و خروجی‌های پولی در شرکت سایپا وجود ندارد. یکی از مشارکت‌کنندگان گفت:

"کارکردهای منابع انسانی، ملموس نیستند و نمی‌توانیم آن‌ها را بسنجیم. باید به سمتی حرکت کنیم تا بتوانیم اثرات منابع انسانی را قابل مشاهده کنیم و ارزش ریالی آن‌ها را نشان بدهیم."

به عبارت دیگر، آن‌ها بر این باورند که مدیریت منابع انسانی در سایپا متهم به عدم ارزش‌افزایی است. با این وجود، آن‌ها معتقد هستند که در چشم‌انداز و استراتژی‌های سایپا مسائل منابع انسانی لحاظ شده است و همچنین با این جمله که "تدوین استراتژی‌های منابع انسانی در شرکت، بی‌فایده است" مخالف هستند و بر این باورند که علی‌رغم اندازه بسیار بزرگ سایپا می‌توان استراتژی‌های منسجم و اثربخش منابع انسانی را تدوین کرد. نتیجه: آگاهان امیدوار از اهمیت تدوین استراتژی‌ها و نقش آن در شرکت آگاهی دارند و معتقدند با ایجاد دانش و مهارت در مدیران سایپا و دخالت کمتر دولت می‌توان به تدوین استراتژی‌های اثربخش منابع انسانی پرداخت.

*الگوی ذهنی ۲ واقع‌نگرها:* این افراد بر این باورند که هیچ الزام بیرونی برای تدوین استراتژی‌های منابع انسانی در سایپا احساس نمی‌شود. همچنین بر این باورند که در درون شرکت نیز استراتژی‌های منابع انسانی، نسبت به سایر استراتژی‌ها، از اهمیت کمتری برخوردار هستند. علاوه بر آن، تجربه شکست‌های قبلی شرکت در اجرای برنامه‌های منابع انسانی را عامل مهم دیگری می‌دانند که مانع تدوین استراتژی‌های منابع انسانی در حال حاضر است. به نظر آن‌ها، قوانین و مقررات (مانند محدودیت‌های قانون کار) و درگیر بودن بیش از حد مدیران سایپا در مسائل روزمره (اجازه و زمان لازم را برای تدوین استراتژی منابع انسانی نمی‌دهد. یکی از مشارکت‌کنندگان گفت:

"سایپا درگیر روزمرگی شده است. ما حتی منتظر مشکل هم نیستیم بلکه با مسئله‌ای روبرو می‌شویم، بعد می‌گوییم حالا چه کار کنیم."

آن‌ها همچنین تغییرات زیاد در ساختار سایپا، دولتی و سیاسی بودن مدیران سایپا، و نیز نبود هماهنگی میان واحد منابع انسانی با سایر واحدهای شرکت را از عوامل مهم دیگر می‌دانند. نتیجه: اساسی‌ترین حرف واقع‌نگرها این است که هیچ الزام و اهمیت بیرونی و درونی در سایپا برای تدوین استراتژی منابع انسانی احساس نمی‌شود.

*الگوی ذهنی ۳ نا/میدان:* در این الگوی ذهنی، افراد قویاً معتقدند که تدوین استراتژی منابع انسانی، بی‌فایده است و حتی اگر این استراتژی‌ها تدوین شوند، اجرا نخواهند شد. یکی از مشارکت‌کنندگان گفت:

"تدوین استراتژی و حرف زدن در مورد مباحث استراتژیک به خاطر آن است که ما اسیر مد و تقلید شده‌ایم. برای شرکت مهم این است که بتواند بفروشد و وقتی مصرف‌کننده قدرت انتخاب

ندارد، تدوین استراتژی برای منابع انسانی فایده ندارد. در عمل، اثرات این استراتژی‌ها مشخص نیست."

آن‌ها معتقدند که بالا بردن تعداد فروش و سودآوری برای شرکت، مهم‌تر از پرداختن به استراتژی‌های منابع انسانی است. به نظر آن‌ها، مدیران منابع انسانی در تصمیم‌گیری‌های کلان مشارکت داده نمی‌شوند و این امر باعث می‌شود که مسئولیت اشخاص در زمینه تدوین استراتژی‌های منابع انسانی مشخص نباشد. به نظر آن‌ها، دشواری جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز برای تدوین استراتژی‌های منابع انسانی از درون شرکت، عامل بسیار مهم دیگری است که به‌عنوان مانع مطرح است. یکی از نکات جالب این دیدگاه آن است که آن‌ها بر این باورند که در جمع‌آوری اطلاعات بازار نیروی کار در ایران با هدف شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای منابع انسانی در محیط، یا هیچ دشواری وجود ندارد و یا اگر وجود دارد، نمی‌تواند مانعی بر سر راه تدوین این استراتژی‌ها باشد. این افراد با نظر واقع‌نگرها درباره محدودیت‌های قانونی، مخالف هستند. نکته جالب دیگر در این الگوی ذهنی این است که موافقان این الگو بر این باور هستند که وجود تکنوکرات‌ها و رویکرد صنعتی و تولید - محور آن‌ها نه تنها یک مانع نیست، بلکه به قول یکی از مصاحبه‌شوندگان:

"ورود تکنوکرات‌ها و داشتن رویکرد صنعتی باعث رشد صنعت شده بود ولی با ورود علوم انسانی به این حوزه، لطمه‌های جدی وارد شد، چرا که این متخصصان از دانش و مهارت کافی برخوردار نیستند."

نتیجه: اساسی‌ترین حرف ناامیدان شاید این باشد که تدوین استراتژی‌های منابع انسانی در شرکت، بی‌فایده است و آن‌ها از قابلیت اجرایی برخوردار نیستند.

الگوی ذهنی ۴ متخصصان سرخورده: این افراد بر این باورند که نه تنها فرهنگ مدیریتی در ایران، منابع انسانی را به‌عنوان اساسی‌ترین دارایی سازمان‌ها در نظر نمی‌گیرد، بلکه نبود رقابت واقعی در صنعت خودروسازی نیز به آن افزوده شده است و پرداختن به تدوین استراتژی‌های منابع انسانی بی‌فایده می‌کند. یکی از مشارکت‌کنندگان - که در مرکز ارزشیابی و توسعه منابع انسانی سایپا در حال خدمت است - گفت:

"از نظر من، مهم‌ترین عوامل، عوامل محیطی هستند، چرا که وقتی رقابتی در میان خودروسازان در ایران وجود ندارد و بازار خودروی ایران حالت انحصاری به خود گرفته و مصرف‌کننده هیچ نقشی در انتخاب خود ندارد، تدوین استراتژی‌ها بی‌معناست."

علاوه بر این، آن‌ها بر این باورند که وابستگی شدید برنامه‌ها در سایپا به نظرات شخصی مدیران عالی و در نتیجه، مشارکت ندادن مدیران منابع انسانی در تصمیم‌گیری‌های کلان منجر



به این شده است که استراتژی‌های منابع انسانی در سایه اهمیت بسیار اندکی داشته باشند. یکی از رؤسای اداری شرکت سایپا در این باره گفت:

"کسی که بالا بود، جای همه فکر می‌کرد."

با این وجود، آن‌ها با بی‌فایده بودن تدوین استراتژی‌های منابع انسانی قویاً مخالف هستند. نتیجه: متخصصان سرخورده گرچه از اهمیت تدوین استراتژی‌های منابع انسانی کاملاً آگاه هستند، ولی از عدم پذیرش فرهنگی آن‌ها و بر نتابیدن محیط و مشارکت ندادن آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها سرخورده‌اند.

*الگوی ذهنی ۵ ریسک‌گریزان:* آن‌ها معتقدند که سایپا دارای چشم‌انداز و آینده روشنی در حوزه منابع انسانی نیست و در چشم‌انداز و استراتژی شرکت به مسائل منابع انسانی توجه نشده است. یکی از مشارکت‌کنندگان گفت:

"اسناد بالادستی به وضوح و روشنی تعریف نشده‌اند و بیشتر تحت تأثیر مزددگی تدوین شده‌اند." این گروه، همانند آگاهان امیدوار، مهم نبودن منابع انسانی در فرهنگ مدیریتی را از عوامل مهم می‌دانند، ولی با این وجود معتقدند که مدیران منابع انسانی در سایه نیز از دانش و مهارت کافی برای تدوین استراتژی‌ها برخوردار نیستند. یکی از مصاحبه‌شوندگان درباره علت این مورد چنین گفت:

"در ایران، مدیریت و علوم انسانی اهمیت ندارد و چون بیشتر افراد کم هوش و استعداد به این عرصه‌ها فرستاده می‌شوند، دانش و مهارت کافی هم در آن‌ها دیده نمی‌شود. افراد موفق در علوم انسانی و مدیریت در شرکت‌ها نیز کسانی هستند که پایه فنی دارند. در ضمن، بخش منابع انسانی در شرکت به‌عنوان بخشی تلقی می‌شود که هر کسی اجازه ورود به آن را دارد با هر مدرک و یا تخصصی که داشته باشد."

علاوه بر آن، آن‌ها معتقدند که جمع‌آوری اطلاعات از بازار نیروی کار با هدف شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، دشوار است و این دشواری، مانع مهمی بر سر راه تدوین استراتژی‌ها منابع انسانی برای آینده است. در این الگوی ذهنی، افراد با عدم مشارکت مدیران منابع انسانی در تصمیم‌گیری‌های سایه مخالف هستند و بر این باورند که متخصصان منابع انسانی از زمان و فرصت لازم برای تدوین استراتژی‌ها برخوردار هستند، ولی همانطور که گفته شد، آن‌ها فاقد مهارت و دانش کافی هستند و به این دلایل، از حرکت به سمت تدوین استراتژی‌ها ترس و عدم اطمینان دارند.

نتیجه: ریسک‌گریزان، نامشخص بودن وضعیت منابع انسانی سایه در آینده و نبود تخصص کافی برای تدوین استراتژی‌های منابع انسانی را از مهم‌ترین عوامل ایجادکننده مانع می‌دانند.

*الگوی ذهنی ۶ محیط‌گرایان:* مشارکت‌کنندگان در این الگوی ذهنی، مشخص نبودن جایگاه صنعت خودرو در اقتصاد ایران و نیز رقابت ضعیف در این صنعت را مهم‌ترین عواملی می‌دانند که مانع تدوین استراتژی‌های منابع انسانی هستند و یا آن را بی‌مورد می‌کنند. آن‌ها بر این باورند که با وجود این عوامل، هیچ الزام بیرونی برای حرکت به سمت تدوین استراتژی‌های منابع انسانی وجود نخواهد داشت و برخورداری از آن‌ها مزیت رقابتی محسوب نخواهد شد. رئیس اداره تعالی منابع انسانی در این مورد گفت:

"استراتژی در یک محیط رقابتی معنا می‌یابد و هنگامی مطرح می‌شود که نیاز به تدوین آن احساس شود. این نیاز در شرکت سایپا احساس نشده، چون اساساً رقابتی در میان نیست." این افراد معتقدند که مدیریت منابع انسانی مورد نیاز در چنین محیطی، مدیریت منابع انسانی سنتی است و لذا صرف پرداختن به مباحثی چون استخدام و کارگزینی و انجام وظایف سنتی منابع انسانی در چنین محیطی کافی است. تمام این عوامل منجر به این شده است که مدیران و متخصصان سایپا از اعتقاد و درک یکسانی از مباحث استراتژیک و اهمیت آن‌ها برخوردار نباشند. با این وجود این، آن‌ها با این نظر که منابع انسانی برای سایپا منبع با ارزشی محسوب نمی‌شود، قویاً مخالفند.

نتیجه: محیط‌گرایان می‌گویند منابع انسانی، با ارزش محسوب می‌شود. با این وجود، نبود رقابت واقعی در صنعت خودروسازی ایران، تدوین استراتژی‌های منابع انسانی را بی‌مورد کرده است. به عبارت بهتر، با توجه به واقعیت‌های موجود در محیط صنعت ایران، مدیریت سنتی منابع انسانی می‌تواند کافی باشد.

*الگوی ذهنی ۷ مدافع وضع موجود:* این الگوی ذهنی، ناشی از دیدگاه متمایز یکی از مشارکت‌کنندگان در این پژوهش است. بر اساس این الگو، مشخص نبودن استراتژی‌ها و برنامه‌های دیگر واحدهای سایپا و موفقیت فعلی شرکت در زمینه مناسب بودن تعداد فروش و سودآوری، مهم‌ترین عوامل ایجادکننده مانع محسوب می‌شوند. در این الگوی ذهنی، مشارکت‌کننده از این ذهنیت برخوردار است که ایران در حال گذار صنعتی است و استراتژی منابع انسانی هنوز جایگاه خود را پیدا نکرده است. علاوه بر آن نماینده این الگوی ذهنی معتقد است که نرخ بالای جابجایی در میان مدیران سایپا، تدوین استراتژی‌های منابع انسانی را دشوار کرده است. شاید تمایز اساسی این الگو با الگوهای دیگر این است که ذهنیت مشارکت‌کننده بر این است که متخصصان و مدیران سایپا از دانش و مهارت کافی برخوردار هستند. در این الگو، یا برنامه‌های سایپا به نظرات شخصی مدیران وابسته نیست و یا اگر چنین باشد، این عامل را نمی‌توان مهم محسوب نمود. علاوه بر این، بی‌انگیزه بودن مدیران منابع انسانی برای تدوین

استراتژی‌های منابع انسانی - که ناشی از عدم توجه مدیران بالادستی به نظرات آن‌ها باشد - رد شده است.

نتیجه: مدافع وضع موجود با وابستگی برنامه‌های منابع انسانی به نظرات شخصی مدیران، به‌عنوان مانعی بر سر راه تدوین استراتژی‌های منابع انسانی، قویاً مخالفت کرده است و گذار صنعتی ایران و موفقیت فعلی شرکت را به‌عنوان اصلی‌ترین عوامل در نظر گرفته است. بر این اساس، او وضع موجود را مناسب می‌داند.

*الگوی ذهنی ۸ پیچیده‌نگرها:* در این الگوی ذهنی، مهم‌ترین موانع تدوین استراتژی‌های منابع انسانی عبارتند از ماهیت پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی بودن بازار نیروی کار در ایران و نامشخص بودن مسئولیت اشخاص در این زمینه. یکی از مشارکت‌کنندگان گفت: "حقیقت این است که محیط صنعت و بازار کار ایران آنقدر متلاطم و غیرقابل پیش‌بینی است که نمی‌توانیم استراتژی‌های منسجم و بلندمدت برای شرکت تدوین کنیم."

به نظر این افراد، نرخ بالای جابجایی مدیران در سایپا از عوامل مهم دیگر است که شاید بتوان گفت همین امر است که تعیین مسئولیت افراد را در قبال استراتژی‌ها ناممکن کرده است. این عوامل، در کنار هم، باعث شده است که از دید پیچیده‌نگرها، سایپا در تدوین چشم‌انداز و استراتژی‌های شرکت به مسائل منابع انسانی توجه نکند، زیرا جابجایی بیش از حد مدیران منابع انسانی در سایپا این فرصت را به آن‌ها نداده است که این مسائل را در تدوین چشم‌انداز شرکت لحاظ کنند و تلاش آن‌ها بیشتر صرف حفظ سیمت و ایجاد ثبات و امنیت شغلی شده است. در این الگوی ذهنی، عواملی مانند در حال گذار بودن سایپا از مدیریت منابع انسانی سنتی به استراتژیک، بی‌ارزش بودن منابع انسانی در سایپا، عدم آمادگی سایپا برای پذیرش مباحث استراتژیک و نبود تخصص و مهارت در میان مدیران منابع انسانی، یا در سایپا صحت ندارند و یا در صورت وجود آن‌ها، نمی‌توانند به‌عنوان مانعی بر سر راه تدوین استراتژی‌ها محسوب شوند.

نتیجه: به نظر پیچیده‌نگرها منابع انسانی، باارزش به حساب می‌آید و مدیران نیز از دانش و تخصص کافی برای تدوین استراتژی‌ها برخوردار هستند. با این وجود، ماهیت پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی بودن بازار کار ایران و مشخص نبودن وظایف افراد در عرصه تدوین استراتژی‌ها، مهم‌ترین عوامل بازدارنده از تدوین اثربخش آن‌ها است.

*الگوی ذهنی ۹ سنتی‌نگرها:* ذهنیت و دیدگاه نمایندگان این الگو به این صورت است که در شرایطی که فرهنگ مدیریتی ایران، اهمیت منابع انسانی را بر نمی‌تابد و کشور در حال گذار صنعتی است، بالا بردن تعداد فروش و تدوین استراتژی‌هایی، مانند استراتژی تولید، از اهمیت بیشتری برخوردار است. رئیس اداره برنامه‌ریزی بهبود فرایندهای منابع انسانی در این باره گفت:

"واقعیت این است که بحث منابع انسانی، جایگاه خود را ندارد و نقش شریک استراتژیک به خود نگرفته است. هنوز نگاه سنتی به منابع انسانی در شرکت وجود دارد و هنوز تولید، فروش، و سهم بازار، اهمیت بیشتری نسبت به استراتژی‌های منابع انسانی در شرکت دارد."

از این رو در شرکت سایپا مدیریت پرسنلی در حال اجراست و وظایف سنتی منابع انسانی جریان دارد، زیرا با شرایط فرهنگی و محیط صنعتی ایران متناسب است. مسئول برنامه‌ریزی بهبود فرایندهای منابع انسانی سایپا، به‌عنوان یکی از مشارکت‌کنندگان، گفت:

"برداشت شخصی من این است که منابع انسانی در شرکت سایپا علمی و تخصصی دنبال نمی‌شود و بیشتر حالت اداره امور پرسنلی و مدیریت منابع انسانی سنتی دارد. ما به‌طور منسجم به برنامه‌ریزی منابع انسانی نمی‌پردازیم. البته مدیریت ارشد هم انتظاری بیش از این از مدیریت منابع انسانی ندارد. از این رو در تصمیم‌گیری‌های کلان منابع انسانی مشارکت داده نمی‌شود."

مجموعه این عوامل، شرایطی را ایجاد کرده است که مانع تدوین استراتژی‌های منابع انسانی برای سایپا می‌شود. جالب اینکه به نظر این گروه، نه تنها ماهیت بازار کار در ایران پیچیده نیست، بلکه جایگاه صنعت خودرو نیز در اقتصاد ایران، روشن است و یا حتی اگر چنین نباشد، این عوامل از اهمیت بسیار کمتری در تدوین استراتژی‌ها برخوردار هستند. آن‌ها معتقدند که دانش و مهارت متخصصان منابع انسانی برای تدوین استراتژی‌ها کافی است و علاوه بر آن، کارکردهای منابع انسانی در سایپا از هماهنگی مناسبی برخوردار است.

نتیجه: به نظر سنتی‌گراها شرایط فرهنگی و گذار صنعتی ایران منجر به این شده است که مدیریت منابع انسانی به وظایف سنتی خود بپردازد و اثربخشی این سبک از مدیریت منابع انسانی، با این شرایط، حرکت به سمت مدیریت استراتژیک منابع انسانی را غیر ضروری می‌کند. *الگوی ذهنی ۱۰ کم‌انگیزه‌ها:* در این الگو، بی‌فایده بودن تدوین استراتژی‌های منابع انسانی و ناکارآمدی آن‌ها در اجرا قویاً رد می‌شود. با این حال، ذهنیت افراد در این گروه به‌گونه‌ای است که تدوین استراتژی‌های منابع انسانی در سایپا را کم‌اهمیت می‌داند. آن‌ها نرخ بالای جابجایی مدیران در سایپا را نیز عامل بسیار مهم دیگری می‌دانند. یکی از مشارکت‌کنندگان در مورد دلایل این موضوع چنین گفت:

"فرصت مدیران نیز کوتاه است. شاید گرایش و دیدگاه بلندمدت نیز داشته باشند ولی به دلایل سیاسی و دلایل دیگر، فرصت آن‌ها اندک است و سریعاً جابجا می‌شوند و لذا مجبور به در نظر گرفتن استراتژی‌هایی، نظیر فروش و تولید، که در کوتاه‌مدت جواب می‌دهند هستند نه استراتژی‌های منابع انسانی."

افراد این گروه بر این باور هستند که یکی از موانع عمده در برابر تدوین استراتژی‌های منابع انسانی، وجود نیروهای قدیمی و سنتی در سایپا، چه از نظر سنی و چه از نظر نگرشی است. آن‌ها

بی‌انگیزه بودن متخصصان منابع انسانی برای تدوین استراتژی‌های منابع انسانی را از دیگر عوامل مهم می‌دانند، زیرا دیدگاه‌ها و نظرات آن‌ها در تصمیم‌های مدیران سطح بالا لحاظ نمی‌شود. تجربه‌های ناموفق سایپا در اجرای استراتژی‌ها و برنامه‌های تدوین شده قبلی - که شاید ناشی از جابجایی بیش از حد مدیران باشد- از دیگر عوامل مهم در این دیدگاه است. مجموعه این عوامل باعث می‌شود که استراتژی‌های منابع انسانی در سایپا از اهمیت کمتری نسبت به استراتژی‌هایی مانند استراتژی تولید برخوردار باشند. آن‌ها بر این باورند که مسائلی مانند قانون کار و ماهیت پیچیده بازار کار در ایران نمی‌توانند عوامل مهمی در برابر تدوین استراتژی‌های منابع انسانی محسوب شوند.

نتیجه: به اعتقاد کم‌انگیزه‌ها، تدوین استراتژی‌های منابع انسانی اهمیت دارد. با این وجود، اهمیت کم این موضوع نسبت به سایر استراتژی‌ها و بی‌انگیزه بودن مدیران منابع انسانی، به دلیل نرخ بالای جابجایی آن‌ها و نیز وجود نیروهای قدیمی در شرکت، مهم‌ترین عوامل بازدارنده در مسیر تدوین استراتژی‌های منابع انسانی محسوب می‌شوند.

*الگوی ذهنی ۱۱ تحلیل‌گر سیاسی:* بر اساس دیدگاه و ذهنیت یکی از مشارکت‌کنندگان، مهم‌ترین عامل محیطی، ماهیت پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی بازار کار در ایران معرفی شده است. علاوه بر آن، به نظر این فرد، اثرات تحریم‌ها و فسخ قراردادهای بین‌المللی باعث شده است که موضوع‌ها و مسائل منابع انسانی در اولویت‌های بعدی قرار گیرند. رئیس یکی از واحدهای معاونت منابع انسانی سایپا چنین گفت:

"بر هم خوردن قراردادها و مذاکرات بین‌المللی... به دلایل سیاسی و اثرات تحریم‌ها، کلاً برنامه‌ها را بر هم می‌زند. از این‌رو، به خاطر این مسائل کلان، درگیر مسائل روزمره شده‌ایم. مدیریت، حالت برخورد با مسائل روزمره به خود گرفته است."

وی همچنین معتقد است که انتصابات سیاسی مدیران و دخالت‌های دولت باعث شده است که برنامه‌ها و استراتژی‌های شرکت، به شدت، به نظرات شخصی مدیران وابسته شود و نیروهای شایسته و با کفایت برای تدوین استراتژی‌ها وجود نداشته باشند. یکی از مهم‌ترین عواملی که این الگو را از الگوهای دیگر متمایز می‌کند، این است که به نظر وی، وجود تکنوکرات‌ها (افرادی که پایه علمی آن‌ها مهندسی است و به‌طور تخصصی در مدیریت منابع انسانی فعالیت نمی‌کنند و دارای آموزش‌های تخصصی در این حوزه علمی نیستند) و رویکرد صنعتی و تولید-محور بودن آن‌ها، مانع مهمی در برابر تدوین استراتژی‌های منابع انسانی است. از ویژگی‌های دیگر این الگو آن است که فقدان هماهنگی و وجود تعارض میان مدیران سایپا و فرایندهای دست و پا گیر اداری - که به‌عنوان موانع احتمالی در نمونه عبارات کیو مطرح شده بودند- به شدت رد شده است.

نتیجه: طبق نظر تحلیلگر سیاسی، وجود تکنوکرات‌ها، ماهیت پیچیده بازار کار، اثر تحریم‌ها، انتصابات سیاسی و وابستگی برنامه‌ها به نظرات شخصی مدیران، مهم‌ترین موانع تدوین استراتژی‌های منابع انسانی در سایپا محسوب می‌شوند.

*الگوی ذهنی ۱۲ مدافعان همدردی:* در این الگو بیان می‌شود که سایپا در تدوین چشم‌انداز و استراتژی‌های منابع انسانی به مسائل منابع انسانی توجه نکرده است. با این حال، با این نظر که نبود آینده روشن برای سایپا در زمینه منابع انسانی می‌تواند مانع مهمی در تدوین استراتژی‌های منابع انسانی تلقی شود، مخالفت شده است. در این الگو، دشواری مرتبط کردن کارکردهای منابع انسانی با سایر کارکردها در شرکت، از مهم‌ترین موانع در تدوین استراتژی‌های منابع انسانی محسوب شده است، زیرا در مسیر تدوین استراتژی‌های منابع انسانی، هم همدردی افقی و هم همدردی عمودی باید برقرار شود. نبود دانش و مهارت کافی و بی‌انگیزه بودن مدیران منابع انسانی، به دلیل عدم مشارکت آن‌ها در برنامه‌ها، از دلایل دیگر محسوب می‌شود. افراد وابسته به این الگو با این نظر که تدوین استراتژی‌های منابع انسانی از ماهیتی پیچیده و مبهم برخوردار است و نیز اینکه برنامه‌ها در سایپا شدیداً به نظرات شخصی مدیران بستگی دارد، قویاً مخالفت می‌کنند.

نتیجه: دشوار بودن ایجاد سازگاری‌های افقی و عمودی مورد نیاز برای تدوین استراتژی‌های منابع انسانی - که ناشی از در نظر گرفته نشدن مسائل منابع انسانی در چشم‌انداز و استراتژی‌های سایپا به شکل واقعی و ملموس است - مهم‌ترین موانع در مسیر تدوین استراتژی‌های منابع انسانی هستند.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بر مبنای آنچه گفته شد، موانع اصلی شرکت سایپا بر اساس الگوهای ذهنی ۱۲ گانه اولویت‌بندی شد. در ادامه، این الگوی ذهنی متمایز به بحث و تفسیر گذاشته شدند. مقایسه این نتایج با مطالعه‌های گذشته نشان می‌دهد که بسیاری از این موانع در مطالعه‌های گذشته شناخته شده‌اند. در اینجا نوبت به آن می‌رسد که به سؤال نهایی این پژوهش پاسخ داده شود: برای تدوین استراتژی‌های اثربخش، چه راهکارهایی را می‌توان به سایپا پیشنهاد نمود؟ پاسخ: سایپا باید به موارد زیر اهتمام لازم را مبذول دارد:

- پابندی به مدیریت منابع انسانی و حمایت از آن: مدیریت عالی سایپا با اهمیت قائل شدن برای منابع انسانی سازمان و بر طرف نمودن نیازهای آن‌ها باید تعهد بلندمدت خود را نسبت به برنامه‌های منابع انسانی نشان دهد تا با مساعدت‌های منابع انسانی، دستیابی شرکت به موفقیت امکان‌پذیر شود.

- اصلاح برداشت منفی از منابع انسانی: به کمک مشاوره، تربیت، آموزش، و انجام کار فرهنگی باید این اعتقاد را در ذهن مدیران ایرانی اصلاح کرد که بر این باورند که منابع انسانی، منبع استراتژیکی محسوب نمی‌گردد.
- سنجش‌پذیر و ملموس نمودن کارکردهای منابع انسانی: مدیران و متخصصان منابع انسانی باید سهم منابع انسانی و کارکردهایش در سودآوری و موفقیت شرکت را به صورت ملموس و پولی نشان دهند تا منابع انسانی به عدم ارزش افزایی متهم نگردد.
- خصوصی‌شدن شرکت به معنای واقعی و عدم دخالت دولت: لازم است که با حاکم شدن شایسته‌سالاری در سایه و تبدیل شدن آن به شرکتی، دخالت‌های دولت و یا لابی‌های قدرت در انتخاب مدیران این شرکت کاهش یابد تا با ایجاد ثبات مدیریتی، امکان سرمایه‌گذاری در برنامه‌ها و استراتژی‌های بلندمدت فراهم گردد.
- مشارکت و نمایندگی منابع انسانی در هیئت مدیره: مدیران و متخصصان منابع انسانی باید در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک شرکت مشارکت داده.
- شایستگی‌ها و دانش منابع انسانی: مدیران و متخصصان منابع انسانی، برای اثبات اهمیت خود در شرکت و نیز تدوین استراتژی‌های اثربخش، باید شایستگی‌ها، دانش، مهارت و توانایی‌های مورد نیاز را در خود ایجاد کنند و از نگرش استراتژیک برخوردار گردند. به عبارت دیگر، با دستیابی به این ویژگی‌ها باید خود را به عنوان شریک استراتژیک در شرکت مطرح کنند.
- برقراری هم‌ردیفی استراتژیک: لازمه اثربخشی منابع انسانی، ایجاد هماهنگی افقی (سازگاری و هم‌ردیفی استراتژی‌های کارکردهای منابع انسانی با یکدیگر) و هماهنگی عمودی (سازگاری و هم‌ردیفی استراتژی‌های کارکردهای منابع انسانی با استراتژی و مأموریت سازمان) است.
- ایجاد رقابت سازنده در صنعت خودرو: شاید این وظیفه بر دوش دولت و سیاستگذاران باشد که با از میان برداشتن انحصار در صنعت خودرو و رقابتی کردن آن، شرکت‌های خودروسازی را با الزام بیرونی برای اتخاذ نگرش استراتژیک به منابع انسانی خود روبرو سازند. امکان باز شدن مرزها و پیوستن کشور به سازمان جهانی تجارت شاید بتواند زنگ خطری باشد که شرکت‌هایی نظیر سایپا را به تدوین استراتژی‌های اثربخش باهدف باقی ماندن در صحنه رقابت ملی و جهانی سوق دهد.
- گرایش بلندمدت: سایپا با اتخاذ دیدگاه کوتاه‌مدت نباید صرفاً به تعداد فروش و سودآوری کنونی بیندیشد. دلخوش کردن به وضع موجود می‌تواند شرکت را در "غار افلاطونی" به دام اندازد و همانند "قورباغه پیتز سنگه" توان ایجاد تغییرات اساسی در آن را از بین ببرد. باید به مدیریت عالی سازمان آموزش داده شود که صرف سودآوری شرکت و وضعیت مناسب فروش

نمی‌تواند موفقیت در بلندمدت را تضمین کند. موفقیت بلندمدت در گرو سرمایه‌گذاری بلندمدت بر روی منابع انسانی و دانش آن است.

- برآورد نیازهای کسب‌وکار و بازننگری در چشم‌انداز و استراتژی‌های شرکت: مدیران عالی شرکت با مشارکت دادن سایر واحدها، به‌خصوص واحد منابع انسانی، باید نیازهای اساسی و استراتژیک خود را برآورد نمایند و با بازننگری در چشم‌انداز و مأموریت، مسائل منابع انسانی را در آن لحاظ دارند. این کار منجر به شفاف شدن اسناد بالادستی خواهد گردید که یکی از پیش‌نیازهای تدوین استراتژی‌های اثربخش برای منابع انسانی است.

در پایان باید گفت که هر چند هر یک از این راهکارها بر اساس نتایج این مطالعه ارائه می‌گردد، ولی اجرایی نمودن تک‌تک آن‌ها نیازمند انجام کارهای خطیری است که ممکن است با دشواری‌ها و سختی‌هایی همراه باشد. با این وجود، عدم اهتمام به هر یک از این راهکارها منجر به این خواهد گردید که محیط مطلوب برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و توسعه استراتژی‌های منابع انسانی ایجاد نگردد.

نتایج به دست آمده در این پژوهش، با برخی از محدودیتهای مربوط به انجام پژوهشهای کیفی، روش گردآوری اطلاعات از نوع مصاحبه، و نیز روش نمونه‌گیری غیرتصادفی، همراه بوده است.

Archive of SID



## منابع

۱. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۶). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)* (ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲. ابطحی، سیدحسین و موسوی، سید محمد (۱۳۸۸). تدوین استراتژی‌های منابع انسانی (مطالعه موردی: یکی از سازمان‌های معنوی کشور). *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین*، سال اول، ۳، ۱-۲۳.
۳. افجه، سید علی اکبر و سپهوند، رضا (۱۳۸۸). اثر هماهنگی استراتژیک بین استراتژی منابع انسانی، استراتژی سرمایه انسانی و استراتژی رفتار سازمانی بر عملکرد سازمان. *فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی*، سال ششم، ۱۵، ۷۸-۱۱۳.
۴. خوشگویان فرد، علیرضا (۱۳۸۶). *روش‌شناسی کیو*. تهران: انتشارات مرکز تحقیقات سازمان صدا و سیما.
۵. عباس‌پور، عباس (۱۳۸۸). *مدیریت منابع انسانی پیشرفته: رویکردها، فرایندها و کارکردها*. تهران: انتشارات سمت.
۶. میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۷). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار: با نگرشی به روند جهانی* تندن. تهران: انتشارات میر.
7. Abang Ekhsan, A.O. (2009). Strategic HRM practices: barriers and implications. *Lex Et Scientia International Journal, Annals of University of Bucharest, Economic and Administrative Series, Nr. 3*, 51-71.
8. Akhtar-Danesh, N., Baumann, A., & Cordingley, L. (2008). Q-methodology in nursing research: A promising method for the study of subjectivity. *Western Journal of Nursing Research*, 30(6), 759-773.
9. Amos, L., Ristow, A., Ristow, L., & Pearse, N. (2008). *Human resource management (3th ed.)*. Kenwyn: Juta.
10. Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management*. London: Kogan Page Ltd.
11. Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management: A Guide To Action (3rd Edition)*. London: Kogan Page.
12. Beer, M., & Eisenhart, R. (2000). The six silent killer of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41(4), 29-40.
13. Bidmeshgipour, M. (2009). An Analysis of Strategic Human Resource Management in Iran. *European Journal of Social Sciences*, 9(1), 30-38.
14. 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.
15. Brouwer, M. (1999). Q is accounting for tastes. *Journal of Advertising Research*, 39 (2), 35-39.
16. Durai, P. (2010). *Human Resource Management*. Delhi: Pearson Education.
17. 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.

18. Grundy, T. & Brown, L. (2003). *Value-based Human Resource Strategy: Developing your consultancy role*. London: Elsevier Butterworth-Heinemann.
19. Haroon, M., & ur 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.
20. Jain, P. (2005). A comparative analysis of strategic human resource management (SHRM) issues in an organizational context. *Library Review*, 54(3), 166-179.
21. Kandula S. R. (2003). *Human Resource Management in Practice: With 300 Models, Techniques and Tools*. New Delhi: Prentice Hall.
22. Kane, B., Crawford, J. & Grant, D. (1999). Barriers to effective HRM. *International Journal of Manpower*, 20 (8), 494-515.
23. Khatri, N. (1999). Emerging issues in strategic HRM in Singapore. *International Journal of Manpower*, 20 (8), 516-529.
24. Mabey, C., Salaman, G., & Storey, J. (1998). *Human resource management: A strategic introduction. (2nd Edition)* Oxford: Blackwell.
25. McKnight, R. (2005). *HR's Role in Strategy Implementation Leading The Human Side of Change*. Philadelphia: Right Management Consultants, Inc.
26. Mello, J.A. (2001). *Strategic Human Resource Management*. Cincinnati: South Western.
27. Namazie, P. & Frame, P. (2007). Developments in human resource management in Iran. *The International Journal of Human Resource Management*. 18 (1), 159-171.
28. Onwuegbuzie, A. J., & Leech, N. L. (2005). Taking the 'Q' out of research: Teaching research methodology courses without the divide between quantitative and qualitative paradigms. *Quality & Quantity*, 39, 267-296.
29. Schuler, R.S. & Jackson, S.E. (1999), *Strategic Human Resource Management (2ed)*, Oxford: Blackwell.
30. Steelman, T. A., & Maguire, L. A. (1999). Understanding Participant Perspectives: Q Methodology in National Forest Management. *Journal of Policy Analysis and Management*, 18 (3), 361-388.
31. Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2009). *Human Resource Management; Linking Strategy to Practice*. New York: John Wiley.
32. Tayeb, M. (2001). "HRM in Iran, in Human Resource Management in Developing Countries by Budhwar, P. & Rebrah, Y. (eds) Routledge, UK "Research in Employment Relations, 121-134.