

آسیب‌شناسی نظام برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان تامین اجتماعی

جلیل عباسی^۱، اسداله مهرآرا^{۲*}، محمدرضا باقر زاده^۳، مهرداد متانی^۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۶/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۰۸

چکیده

هدف اصلی این پژوهش شناسایی مشکلات و نارسایی‌های نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی بود؛ تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی، و از نظر شیوه گرده‌آوری داده‌ها تحقیق آمیخته (کمی و کیفی) به شمار می‌رود؛ بر این اساس، ابتدا روش کیفی تحلیل محتوا استفاده شد و سپس از تکنیک دلفی به منظور کسب اجماع گروهی خبرگان استفاده شد. در این پژوهش، مشارکت‌کنندگان تعداد ۲۴ نفر، متشکل از مدیران سازمان تامین اجتماعی متخصص در زمینه برنامه‌ریزی منابع انسانی و خبرگان و صاحب‌نظران دانشگاهی متخصص در زمینه برنامه‌ریزی منابع انسانی بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گوله برفی و نمونه‌گیری موارد مطلوب انتخاب شدند. در بخش کیفی، ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختار یافته بود و در بخش کمی، پرسشنامه مبتنی بر بخش کیفی بود که طی دو مرحله نظرسنجی دلفی فازی اجرا شد. داده‌ها از طریق نرم‌افزار SPSS 19 و با استفاده از روش‌های آماری توصیفی (میانگین - انحراف معیار - واریانس - چولگی) و آمار استنباطی (ضریب کندال - آزمون T تک نمونه‌ای) تجزیه و تحلیل گردید. یافته‌های تحقیق ۱۵ آیتیم را به‌عنوان مهمترین مشکلات موجود در نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی شناسایی نمود. بر اساس میزان اهمیت و اولویت، فقدان الگوی مناسب برنامه‌ریزی منابع انسانی، عدم نظارت، کنترل و بازخورد در برنامه ریزی منابع انسانی و ناکارآمدی نظام ارزشیابی و ارزیابی کارکنان از مهمترین مشکلات نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی تلقی می‌شوند که شایان توجه بیشتری می‌باشند.

کلید واژه‌ها: مدیریت منابع انسانی؛ برنامه‌ریزی نیروی انسانی؛ روش دلفی؛ سازمان تامین اجتماعی.

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائمشهر، مازندران، ایران.

^۲ استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران.

^۳ استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قائمشهر، مازندران، ایران.

^۴ استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قائمشهر، مازندران، ایران.

ایمیل نویسنده مسئول: mehrara_a@yahoo.com

مقدمه

امروزه سازمان‌ها در محیطی پیچیده، متغیر و پویا فعالیت می‌کنند و پدیده‌هایی مانند جهانی‌سازی، تحریم‌های بین‌المللی، تغییر سلايق مشتریان و سرمایه‌گذاران و تشدید فضای رقابتی بازار بر آنها تأثیر می‌گذارد. در گذشته سازمان‌ها برای کسب مزیت رقابتی، به منابع سنتی مانند فناوری، منابع طبیعی و سرمایه مالی اتکا می‌کردند که امروزه در دسترس است و دستیابی به آنها برای سازمان‌های دیگر نیز امکان‌پذیر است در این شرایط، سازمان‌ها به منابع درونی و به ویژه سرمایه انسانی خود نگاهی ویژه دارند؛ چراکه منابع انسانی اساسی‌ترین سرمایه برای سازمان و موفقیت کسب و کار می‌باشند و مدیریت اثربخش این منابع سنگ بنا و اساس تولید و گسترش سازمان‌ها و کسب و کارها است. از آنجاکه منابع انسانی در سازمان‌ها به عنوان سرمایه انسانی و مهمترین زیرساخت تلقی می‌شود و منبع اصلی و زاینده مزیت رقابتی، خلاقیت، نوآوری، بهره‌وری، اثربخشی و توسعه و تحول است و به دلایلی همچون کمیابی، جانشین ناپذیری و تقلیدناپذیری و تأثیر فراینده بر سایر متغیرهای سازمانی و فراسازمانی ارزشمندترین و استراتژیک‌ترین دارایی سازمان محسوب می‌شود. لذا اعمال مدیریت استراتژیک برای یک منبع استراتژیک نه تنها قابل توجیه است بلکه امری ضروری است (میرسپاسی، ۱۳۹۳: ۳۹). برنامه‌ریزی نیروی انسانی از مهم‌ترین مسائل هر سازمان است که موضوعات متنوع، جذاب و در عین حال پیچیده‌ای را شامل می‌شود. امروزه با توجه به تحولات شگرف در حوزه مدیریت منابع انسانی و گرایش مدیران به شایسته‌سالاری در برنامه‌ریزی‌های سازمانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی، جایگاه ویژه‌ای پیدا نموده است (صانعی آرائی و همکاران، ۱۳۹۶). به عقیده اسنل و همکاران برنامه‌ریزی منابع انسانی، برنامه‌ای است که منابع انسانی مورد نیاز را پیش از نیاز واقعی و برای رسیدن به هدف‌های سازمان پیش‌بینی می‌کند و مدیران سازمانی، به ویژه مدیران منابع انسانی را قادر می‌سازد تا گام‌های لازم را در زمان‌های مناسب برای تضمین وصول به آن هدف‌ها بردارند. برنامه‌ریزی منابع انسانی فرآیندی است که به وسیله آن سازمان معین می‌کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند، به چه تخصص و مهارت‌هایی، برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد. بنابراین بدون برآورد نیروی انسانی لازم و برنامه‌ریزی دقیق برای تامین آن، نیل به اهداف سازمان امکان‌پذیر نیست. پس می‌توان نتیجه گرفت که، برنامه‌ریزی نیروی انسانی فرآیندی است که به وسیله آن ورود افراد به سازمان، حرکت و گردش آنها در داخل سازمان و خروج آنها از سازمان، پیش‌بینی و برای آن به گونه‌ای برنامه‌ریزی می‌شود که هرگاه در هر جایی از سازمان پستی خالی شد مسئولان غافلگیر نشوند و همیشه نیروهای شایسته‌ای برای تصدی آن پست آماده داشته باشند (سعادت، ۱۳۹۶).

باید توجه داشت که موفقیت سازمان در حال حاضر بیش از هر زمان دیگری به کیفیت نیروی کارش بستگی دارد. نیروی کار که به معنی منابع انسانی است باید از ابتدای حرفه خود تا زمان بازنشستگی خود برنامه‌ریزی شوند. برنامه‌ریزی منابع انسانی باید برای جلوگیری از کارکنان اضافی و کمبود کارکنان در آینده نزدیک انجام شود. هدف کلی برنامه‌ریزان منابع انسانی، مدیریت استخدام و کارگزینی است تا منابع لازم هنگام نیاز، بدون صرف هزینه‌های غیرضروری نیروی کار، در دسترس باشند. این برنامه در واقع، پایه‌هایی را برای تدوین سیاست‌های کلی جذب، گزینش، آموزش، جابه‌جایی، ترفیعات و رفاه شکل می‌دهد و از استخدام عجولانه نیروهایی که به طور کامل با نیازهای سازمان تطبیق ندارند، آموزش‌های بی‌هدف، نقل و انتقالات بی‌مورد و ترفیع‌های بی‌ضابطه جلوگیری می‌کند و باعث نظم در سازمان و تقویت نظام شایستگی می‌شود. در نتیجه این سیاست‌های صحیح، میزان ضایعات پرسنلی در سازمان کاهش پیدا می‌کند. بنابراین می‌توان گفت یکی از مسائل اصلی در برنامه‌ریزی منابع انسانی، تصمیم‌گیری برای کارگزینی و استخدام نیروهای انسانی است تا نیروی انسانی کافی را برای تولید محصولات دارای کیفیت بالا یا ارائه خدمات برتر فراهم کند. لذا با توجه به اهمیت بحث استخدام در سازمان، که واقعا می‌تواند آینده نزدیک سازمان و موفقیت آن را تحت تأثیر قرار دهد، باید به آن توجه ویژه شود و با حساسیت خاصی انجام گیرد. علاوه بر این، منابع انسانی به عنوان یک دارایی استراتژیک و ارزشمند، دارای دانش و مهارت‌هایی هستند که به طور قابل ملاحظه‌ای برای حرکت یک شرکت به سوی اهداف از پیش تعیین شده‌اش لازم است.

آنچه از اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی نیروی انسانی مورد نظر قرار گرفت نشان از جایگاه مهم و تعیین کننده این حوزه دارد؛ اما با وجود چنین اهمیتی، پیاده‌سازی فرایندهای برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی در عمل چندان مورد توجه قرار نگرفته و مسائل و مشکلات عدیده‌ای در این زمینه وجود دارد:

مطالعات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور در سال‌های گذشته حاکی از آن بوده است که بیشترین مشکلات نظام اداری سازمان‌های دولتی ایران در بخش نیروی انسانی عبارتند از: عدم رضایت کارکنان دولت از منزلت شغلی و سطح پرداخت‌ها و جبران خدمات، افت و تنزل روحیه و انگیزه کارکنان دولت در انجام وظایف و ارائه خدمات با کیفیت مطلوب، ناتوانی نظام اداری در جذب و نگهداری کارکنان توانمند، کارآمد و متخصص، عدم ارتباط بین رشته‌های تحصیلی کارکنان دولت با نیازهای شغلی (گزارش برنامه تحول در نظام اداری کشور، ۱۳۸۱؛ به نقل از اسدی و ذاکری، ۱۳۹۹). مهم‌ترین چالش‌های حوزه برنامه‌ریزی نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی ایران متأثر از تغییر و تحولات متغیرهای کلان مدیریتی، اقتصادی، آموزشی، فرهنگی و اجتماعی کشور است، لذا تغییرات هرم جمعیتی کشور (انفجار جمعیتی اواخر دهه ۵۰ و اوایل دهه ۶۰ و سیاست‌های کاهشی در اواخر دهه ۶۰ و دهه ۷۰)، متغیرهای اقتصادی مانند سیکل‌های اقتصادی و نرخ بیکاری، تغییرات سنی و جنسیتی متقاضیان ورود به بازار کار (انباشتگی جوانان تحصیل کرده و جویای کار و مطالبات زنان برای برخورداری از فرصت‌های برابر شغلی در بخش دولتی)، تغییر در نظام آموزشی کشور (ایجاد رشته‌های جدید در دانشگاه‌ها، افزایش فارغ التحصیلان تحصیلات تکمیلی، ایجاد رشته‌های جدید و تغییر در سرفصل رشته‌های موجود در نظام آموزش عالی)، روندهای مهاجرتی به‌ویژه مهاجرت نخبگان به خارج از کشور و تغییرات پرشتاب و مکرر در فناوری مهم‌ترین پیشران‌های چالش‌های حوزه برنامه‌ریزی نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی هستند (اسدی و ذاکری، ۱۳۹۹).

چهارچوب نظری پژوهش

میرمحمدی و حسن‌پور (۱۳۹۰) نیز عمده‌ترین مشکل نظام اداری ایران را در حوزه مدیریت منابع انسانی عنوان کردند و در همین رابطه فقدان سیاستی جامع و هدفمند را چالش اصلی نظام برنامه‌ریزی نیروی انسانی برشمرده و معتقدند: «گاه ایجاد فرصت شغلی بر جذب نیروی کارآمد مقدم شمرده می‌شود». طبق مطالعات خارجی هم برخی از اهم چالش‌های پیش‌روی برنامه‌ریزی منابع انسانی به این شرح می‌باشند:

۱) اطلاعات: یکی از مشکلات اساسی برنامه‌ریزان منابع انسانی، کسب اطلاعات صحیح است. افراد شاغل در سازمان ممکن است نیازهای واقعی خود را اظهار نکنند و یا نگرش به برنامه‌ریزی به اینگونه باشد که برنامه‌ریزی در دنیای تغییرات اتلاف وقت است؛ لذا اطلاعات کافی و کامل ارائه نکنند و مسائلی از این نوع. اگرچه طراحی سامانه‌های اطلاعاتی و ضرورت ثبت و نگهداری اطلاعات کارکنان از سوی دستگاه‌های اجرایی برای صدور مجوزهای استخدامی راهکاری برای حل این مسئله است ولی این نافی ضرورت اهتمام همه دستگاه‌ها به استقرار سامانه‌های اطلاعاتی منابع انسانی نخواهد بود.

۲) بی‌تجربگی سازمان در همراه‌سازی اهداف سازمانی و برنامه‌های منابع انسانی می‌تواند از دیگر چالش‌های پیش‌روی برنامه‌ریزی‌های مذکور باشد. با توجه به آنکه برنامه‌ریزی منابع انسانی پیچیده و مستلزم دارا بودن تخصص است، حتی الامکان باید در سازمان‌ها برای این برنامه‌ریزی از نیروهای متخصص استفاده نمود.

۳) عدم قطعیت در آینده: بی‌شک با تغییرات روزافزون فناوری، بازار، تغییرات اجتماعی و سیاسی بر وضعیت نیروی کار نیز بی‌تاثیر نیست و به دنبال آن برنامه‌ریزی‌ها را نیز متاثر می‌کند؛ لذا باید روال جاری امور را مورد توجه قرار داده و تشخیص داد. با مقایسه مداوم آنچه پیش‌بینی کرده و آنچه پیش آمده می‌توان مهارت‌های برنامه‌ریزی خود را بهبود دهیم (هکت، ۱۳۹۰).

موارد فوق حاکی از آن است که برنامه‌ریزی نیروی انسانی چندان موضوع ساده و راحتی نیست و با چالش‌های خرد و کلان بسیاری مواجهه است.

خصوصاً در سازمان تامین اجتماعی که گستردگی حوزه خدمات‌دهی آن و پیچیدگی بالای کارکردی آن در کنار تعدد درخور توجه کارکنان سازمان، بیانگر حساسیت و اهمیت جایگاه‌های مدیریتی در سازمان تامین اجتماعی و همین اهمیت و حساسیت و پیامدهای اقتصادی، اجتماعی و حتی سیاسی قرار گرفتن افراد نامناسب در جایگاه‌های مختلف مدیریتی در صف و ستاد، ضرورت فاصله گرفتن از روش‌های سنتی برنامه‌ریزی منابع انسانی را تشریح و مستدل می‌سازد. همه این موارد ضرورت نیاز و نوعی تمایل را در سازمان تامین اجتماعی برای عبور از رویکرد سنتی به منابع انسانی را نشان می‌دهد (قلی‌پور، ۱۳۹۷).

سوابق و تاریخچه قبلی برنامه‌ریزی سازمان تامین اجتماعی نشان می‌دهد که فعالیت‌های مرتبط با تدوین برنامه جامع سازمان مشخصاً از سال ۱۳۷۸ آغاز و اولین سند برنامه استراتژیک سازمان تامین اجتماعی بطور محدود شامل بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و راهبردهای کلی سازمان در سال ۱۳۸۳ تدوین شده است. به دنبال این برنامه در سال ۱۳۸۷، اولین برنامه راهبردی، منابع انسانی و عملیاتی سازمان تامین اجتماعی تدوین و به تصویب شورای برنامه‌ریزی راهبردی وزارت رفاه و تامین اجتماعی رسید. دومین برنامه راهبردی و عملیاتی سازمان تامین اجتماعی در سال ۱۳۸۹ تدوین و در سال ۱۳۹۰، سومین برنامه راهبردی و عملیاتی سازمان تامین اجتماعی بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن مورد بازنگری قرار گرفت و در سال ۱۳۹۵ چهارمین برنامه راهبردی سازمان تدوین و برای اجرا در سال ۱۳۹۵ ابلاغ گردید. با گذشت نزدیک پنج دهه از تشکیل دفتر طرح و برنامه در سال ۱۳۵۰ در سازمان تامین اجتماعی و بعد از آن ایجاد دفاتر و ادارات کل چندی با عناوین مشابه هنوز این سازمان دارای برنامه جامع منابع انسانی نمیباشد هر چند در برهه‌هایی، تلاش‌های زیادی از طرف مدیران و کارشناسان این سازمان جهت تدوین، طراحی و استقرار نظام برنامه‌ریزی صورت گرفته است (سازمان تامین اجتماعی، ۱۳۹۵).

بررسی و تأمل بر مطالعات نظری و تجربی در حوزه برنامه‌ریزی منابع انسانی حاکی از آن است که عموماً توجه و تمرکز مطالعات موجود بر مدیریت منابع انسانی بوده است، و در واقع بخشی از مسائل مربوط به برنامه‌ریزی منابع انسانی را می‌توان در اثنای چنین مطالعاتی مشاهده نمود، حال آنکه برنامه‌ریزی منابع انسانی اگرچه یکی از زیرنظام‌های مدیریت منابع انسانی است، اما در عین حال، یک حوزه استراتژیک و حیاتی محسوب می‌شود و از این منظر شایسته است که به شکل مجزا و تخصصی قابل بحث قرار گیرد. اما بررسی وضعیت موجود چه از منظر تجربی و چه مطالعاتی حاکی از کم‌توجهی‌ها و چه بسا کج‌فهمی‌هایی در خصوص این جنبه‌ی حیاتی مدیریت و سازمان است. همانطور که ذکر شد، به لحاظ نظری، بیشتر توجهات و پرداخت‌ها بر مدیریت منابع انسانی بوده است و حتی گاهی، برنامه‌ریزی منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی یکسان تلقی شده و به‌جای یکدیگر به کار گرفته می‌شوند، به لحاظ تجربی اما مشکلات و مسائل حادث است، چراکه به فرض اعمال و کاربرد برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان‌ها، عموماً دیدگاه سخت (کمی) به آن معطوف شده است و این حوزه حیاتی، محدود به تعیین تعداد افراد مناسب با مهارت مورد نیاز برای مشاغل سازمانی شده است. در حالیکه، برنامه‌ریزی نرم یا استراتژیک به عنوان زنگ (یا خطاری) به سازمان جهت استفاده از استراتژی سازمان برای توسعه افراد با فرهنگ، نگرش، تعداد و مهارت مناسب و مورد نیاز کمک می‌کند. در واقع این نوع برنامه‌ریزی در مورد استراتژی یا ایجاد یک چارچوب استراتژیک است تا از این طریق سازمان بتواند در پاسخ به محیط در حال تغییر، چابک و پاسخگو بماند و متناسب با برنامه‌های

¹ Hackett

استرژیک سازمان، نیازهای انسانی آن را تامین نماید. در میدان پژوهش نیز آشفستگی و تک‌بعدی نگری و عدم دیدگاه و رویکرد سیستمی و عمیق به برنامه‌ریزی منابع انسانی کاملاً مشهود است. به‌طور مثال اسدی و ذاکری (۱۳۹۹)، بیک زاده و سید مفید (۱۳۹۳)، میرمحمدی و حسن‌پور (۱۳۹۰) و توکلی دارستانی و شهپاز مرادی (۱۳۸۷) در مطالعات خود مسائل برنامه‌ریزی منابع انسانی را اگرچه تحت عنوان و لقای مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار داده‌اند، اما عموماً رویکردها معطوف به ساحت درون سازمان و بی‌ارتباط با محیط فراسازمانی و یا طرح مسائل کلان و کلی‌گویی بوده است. اگرچه یوسفی در مطالعه خود، در بررسی خود از وضعیت برنامه‌ریزی منابع انسانی در یک کارخانه چینی، عوامل داخلی و خارجی را مورد نظر قرار داده است اما باز هم رویکرد چندان عمیق و همه‌جانبه نیست. درحالی‌که در بین مطالعات خارجی نیز کم و بیش چنین ضعف و نقصان‌هایی یافت می‌شود اما پراید و تاتندا (Pride & Tatenda, 2017) در یک مطالعه‌ی جالب، وضعیت برنامه‌ریزی نیروی انسانی در بستر یک اقتصاد ناپایدار و بی‌ثبات را مورد بررسی قرار دادند که به‌خوبی تأثیر فزاینده اقتصاد، سیاست، و عوامل اجتماعی و فرهنگی را بر مدیریت سازمان و از جمله برنامه‌ریزی منابع انسانی مشخص می‌کند. در نهایت شایان به ذکر است که هر سازمان شرایط و ویژگی‌های مخصوص به‌خود را دارد که شاید کارکردهای آن متأثر از عوامل داخلی و بیرونی متفاوتی نسبت به سازمانی دیگر باشد، بر همین اساس، بررسی و مذاقه بر وضعیت برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی نیز به‌خودی خود ضرورت پیدا می‌کند و می‌تواند حاوی نکات و توصیه‌های قابل توجهی باشد. بر اساس آنچه ذکر شد، در این پژوهش ضمن عطف توجه بر برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان مطبوع، شکاف‌ها و نواقص و کمبودهای موجود مورد توجه قرار می‌گیرند.

با توجه به مسئولیت خطیر این سازمان در جوامع امروزی، مقوله برنامه‌ریزی منابع انسانی موضوع و مسئله‌ای مهم و قابل توجه است. اما این مهم تاکنون چندان مورد بررسی و مطالعه علمی قرار نگرفته است و مشکلات و موانع موجود بر سر راه برنامه‌ریزی منابع انسانی در این سازمان نامشخص است. بنابراین توجه به اهمیت موضوع و خلاء موجود در این زمینه، محقق را بر آن داشت تا با پی‌ریزی پژوهشی در زمینه شناسایی مشکلات و موانع اثرگذار بر برنامه‌ریزی منابع انسانی در تامین اجتماعی، در راستای کاهش خلاء فوق گام بردارد.

نظر به بررسی‌های صورت گرفته، این حوزه به لحاظ تحقیقاتی با خلاء و کمبودهای اساسی روبه‌رو است؛ خصوصاً در سازمان تأمین اجتماعی مطالعه چندان در این باب صورت نگرفته است، اما تحقیقاتی به شرح ذیل در خصوص آسیب شناسی منابع انسانی و برنامه‌ریزی منابع انسانی بدست آمد.

اسدی و ذاکری (۱۳۹۹) در پژوهش خود چالش‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی در شش حوزه برنامه‌ریزی شایسته‌سالاری و جانشین‌پروری؛ ارزیابی و مدیریت عملکرد؛ استخدام و گزینش؛ تجزیه و تحلیل شغل؛ حقوق و دستمزد؛ آموزش و بهسازی را مورد بررسی قرار دادند. نتایج این بررسی نشان داد تغییرات هرم جمعیتی، ویژگی‌های فرهنگ عمومی و سازمانی، ضعف نظام‌های ارزیابی عملکرد و سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد، نارسایی‌های نظام آموزش و توانمندسازی کارکنان، ناهماهنگی در نظام پرداخت بین کارکنان و مدیران و نیز سازمان‌های مختلف از اهم چالش‌های پیش‌روی مدیریت منابع انسانی در نظام اداری ایران در مسیر تحقق اهداف چشم‌انداز و اسناد بالادستی نظام می‌باشد. بیک زاده و سید مفید (۱۳۹۳) در مقاله خود به این نتیجه رسیدند که عواملی همچون مشارکت تیمی، تعهد سازمانی، ارزیابی محیطی، مشارکت مدیریت ارشد، جنبه‌های فرهنگی و مدیریت تغییر بر میزان اجرای برنامه‌ریزی منابع انسانی تأثیر دارند و همچنین در مجموع نتایج نشان داد که میزان اجرای برنامه‌ریزی منابع انسانی در شرکت نفت بالاتر از سطح متوسط است. میرمحمدی و حسن‌پور (۱۳۹۰)، پژوهشی کیفی با هدف استخراج و طبقه بندی مسائل و مشکلات نظام اداری کشور و بیان چالش‌های عمده آن انجام دادند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که مسائل و مشکلات نظام اداری را با توجه به اجزای آن می‌توان در هفت بخش مدیریت منابع انسانی؛ ساختار، فرآیندها، رویه‌ها، قوانین و مقررات؛ فرهنگ اداری و خدمت رسانی؛ الگوها و شیوه‌های مدیریتی؛ نوآوری و بهبود مستمر؛ فناوری اطلاعات و ارزیابی و نظارت بررسی کرد که عمده‌ترین مشکلات، مربوط به بخش مدیریت منابع انسانی است و از سوی دیگر چالش‌های عمده نظام اداری ایران شامل عدم حاکمیت حرفه‌گرایی؛ ناکارآمدی سیستم نظارتی؛ عدم حاکمیت تفکر بهبود مستمر و روحیه پژوهشگری و ناکارآمدی ساختارهای سازمانی است. توکلی دارستانی و شهپاز مرادی (۱۳۸۷) در تحقیقی تحت عنوان «آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه» به این نتیجه رسیدند که اولویت آسیب‌های هر یک از عوامل و همچنین علل و ریشه هر آسیب- به ترتیب گستردگی آسیب - عوامل ساختاری شامل گزینش و استخدام، انتصابات و ارتقای شغلی و ارزیابی عملکرد، عوامل رفتاری شامل انگیزش و رضایت شغلی، رهبری، فرهنگ سازمانی و امنیت شغلی و عوامل زمینه‌ای شامل پیمانکاران و مشاوران که از کمترین آسیب برخوردار بوده، می‌باشد. در پایان پیشنهادات و توصیه‌هایی برای بهبود و توسعه مدیریت منابع انسانی وزارت بازرگانی ارائه گردیده تا با توجه به بافت نیروی انسانی و نیز مدیریت مجموعه نسبت به حل مشکلات و ارتقای اثربخشی منابع انسانی اثری گذاشته و از حاد شدن مشکلات و کاهش بهره‌وری جلوگیری بعمل آورد. یوسفی (۱۳۹۱) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که عامل تکنولوژی موثرترین عامل بر برنامه‌ریزی نیروی انسانی در شرکت کارخانه چینی ایران بوده و بالاترین اولویت را بین عوامل خارجی به خود اختصاص داده و شرایط شغلی نیز بالاترین اولویت عوامل داخلی را به خود اختصاص داده‌اند. صحرایی و عباسپور (۱۳۸۶) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که مدل زنجیره مارکوف در پیش‌بینی میزان موجودهای نیروی انسانی در واحدها و پست‌های مختلف سازمانی قابلیت دارد. همچنین روند ورود و خروج نیرو در واحدها به‌خوبی نشان داده شد و یافته‌های تحقیق حاکی از این است که میزان مزادها و کمبودهای پرسنلی در کلیه پست‌های سازمانی برای یک دوره زمانی مشخص پنج‌ساله با استفاده از خواص مارکوفی با دقت قابل قبولی قابل پیش‌گویی هستند.

اده و دیالوکه (Edeh & Dialo, 2020) در مطالعه‌ای ضمن تبیین تأثیر برنامه‌ریزی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی، ابعاد بودجه مناسب، شایستگی، سن و جهت‌گیری فرهنگی کارکنان را به‌عنوان ابعاد کلیدی برنامه‌ریزی منابع انسانی شناسایی نمود و بر این مهم تأکید نمود که مدیران منابع انسانی جهت غلبه بر چالش‌ها مشکلات برنامه‌ریزی منابع انسانی، باید در حین برنامه‌ریزی منابع انسانی بر توانایی مالی سازمان و همچنین سن، شایستگی و جهت‌گیری فرهنگی کارکنان آینده تمرکز کنند. ویکسا و کیتینج (Wekesa & Kitainge, 2020) در مطالعه‌ی خود ضمن بررسی تأثیر نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی مدارس کنیا بر عملکرد مدارس، سه چالش عمده نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی مدارس کنیا را به این شرح شناسایی نمود: کمبود نیروی انسانی، نحوه تأمین و استخدام نیروی انسانی، آموزش و توسعه منابع انسانی. درنهایت، این پژوهش پیشنهاد می‌کند که سازمان‌ها جهت عملکرد مطلوب باید نیاز به منابع انسانی را به طرز صحیح و اصولی برطرف سازند و در عین حال، فرصت‌های آموزش و توسعه نیروی کار را جهت بهبود مهارت، دانش و شایستگی‌های نیروی کار فراهم کنند. پراید و تاتندا (Pride & Tatenda, 2017) در یک مطالعه‌ی جالب، وضعیت برنامه‌ریزی نیروی انسانی در بستر یک اقتصاد ناپایدار و بی‌ثبات مورد بررسی قرار دادند. این مطالعه روشن ساخت که چالش‌های ناشی از بی‌ثباتی اقتصادی بر برنامه‌ریزی منابع انسانی در دانشگاه‌های دولتی زیمبابوه تأثیرات نامطلوبی به همراه دارد. طبق نتایج این مطالعه، برنامه‌ریزی منابع انسانی در دانشگاه‌های دولتی به دلیل اقتصاد ناپایدار کشور با مشکل مواجه شده است، زیرا شرایط بد اقتصادی باعث کاهش درآمد دولت، سطح بالای بیکاری، عدم نقدینگی مالی، محیط عملیات تجاری کم و پرهزینه، بالا بودن بدهی کشور در مقایسه با کاهش درآمد ملی و بودجه مالی شده است که این امر بر برنامه‌ریزی منابع انسانی تأثیر می‌گذارد، همانطور که انجماد حقوق و اشتغال تمام وقت، فرار مغزها، تحرک نیروی کار، تأخیر در حقوق، بودجه کم برای برنامه‌های توسعه کارکنان، نرخ بالای مشاغل خالی و حمایت مالی کم دولت نشان داده شده است. این مطالعه به این نتیجه رسید که برنامه‌ریزی منابع انسانی در یک اقتصاد ناپایدار پیچیده است زیرا اکثر استراتژی‌ها و تصمیمات برنامه‌ریزی منابع انسانی به منابع مالی نیاز دارند. این مطالعه به دانشگاه‌های دولتی توصیه کرد که سیاست‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی را مورد بازنگری و ادغام قرار دهند تا با اقتصاد بی‌ثبات حاکم در کشور سازگاری داشته باشد. این را می‌توان از طریق ادغام بخش‌های دانشگاه، اشتغال پاره وقت و برون‌سپاری وظایف غیر اصلی دانشگاه انجام داد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر درصدد شناخت ژرف و همه‌جانبه از مشکلات و نارسائی‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان مورد مطالعه است. لذا روش پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر ماهیت اکتشافی، از نظر روش گردآوری داده‌ها آمیخته می‌باشد؛ در این راستا، هم از داده‌های کمی و هم از داده‌های کیفی (روش تحقیق آمیخته) برای نیل به هدف یاد شده استفاده شده است. به دلیل پیچیدگی و گستردگی ابعاد موضوع پژوهش از تکنیک دلفی فازی بعنوان یکی از فنون گردآوری اطلاعات و تحلیل علمی برای دستیابی به اتفاق نظر میان اعضای پنل که از خبرگان برای شناسایی مشکلات مذکور استفاده شده است. بنابراین، روش دلفی فازی در کنار روش تحلیل محتوا مبنای کار قرار گرفت تا علاوه بر ارتباط موثر با خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی و دستیابی سریع به اجماع میان نظرات آنها، با بکارگیری اعداد فازی بجای اعداد قطعی، به نتایج نزدیک به واقعیت دست یافت. براین اساس روش تحقیق این پژوهش در دو مرحله طراحی شده است.

مرحله اول

به منظور شناسایی و استخراج مشکلات و نارسائی‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان مورد مطالعه با در نظر گرفتن شاخص اشباع نظری ۲۴ مصاحبه ساختار نیافته (باز) با خبرگان دانشگاهی و سازمان تامین اجتماعی انجام شد. پس از انجام مصاحبه‌ها، خروجی‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل محتوا و به کمک نرم افزار MAXQDA کدگذاری و مشکلات و نارسائی‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان مورد مطالعه شناسایی شدند.

مشارکت‌کنندگان پژوهش، خبرگان حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی نیروی انسانی بودند. در رابطه با گزینش اعضای پنل (متخصصان موضوع) از آنجا که محقق تمام افراد متخصص و خبره (دانشگاهی و سازمان تامین اجتماعی) حوزه پژوهش را برای عضویت در پنل نمی‌شناخت و یا شناخت افراد مناسب برای شخص پژوهشگر دشوار بود از روش نمونه‌گیری هدفمند (غیراحتمالی) مبتنی بر گوله برفی استفاده شد؛ بعلاوه، از آنجا که ملاک و معیارهای همچون صاحب‌نظر، و دارا بودن ایده، تخصص و تجربه و تحصیلات در حیطه برنامه‌ریزی منابع انسانی مورد نظر قرار گرفت، روش نمونه‌گیری موارد مطلوب نیز در این پژوهش استفاده شد. لذا، با استفاده از تجربه و نظر خبرگان مذکور، خبرگان واجد شرایط در هر دو حوزه (دانشگاه و سازمان) شناسایی و مقدمات اولیه طی یک برنامه‌ریزی مناسب، بصورت جداگانه و به شکل جلسه حضوری، مشارکت آنها جهت انجام این پژوهش جلب گردید. در جلسه حضوری تلاش گردید موضوع پژوهش، روش‌های انجام پژوهش، انتظاری که از آنها می‌رود، زمانی که در هر دور به مصاحبه حضور اختصاص داده می‌شود، مدت زمانی که فرایند دلفی فازی انجام می‌گیرد (بطور میانگین خبرگان ۶۵ دقیقه زمان در اختیار پژوهشگر قرار دادند)، استفاده‌ای که از اطلاعات حاصل از این پژوهش می‌شود و همچنین هدف استفاده از ضبط صوت و اطمینان دادن از محرمانه ماندن اطلاعات شخصی آنها بطور کامل برای خبرگان توضیح، تشریح و تبیین گردید. با توجه به دامنه و وسعت مسئله پژوهش، کیفیت تصمیمات، توانایی تیم تحقیق در اداره مطالعه، زمان جمع‌آوری داده‌ها و منابع در دسترس و... با نظر و تصمیم تیم پژوهش تعداد نمونه مناسب جهت انجام

پژوهش ۲۴ نفر از خبرگان مرتبط با حوزه مطالعه این پژوهش با شاخص‌های ۱۰ سال سابقه کار و تخصص در حوزه مدیریت منابع انسانی در دانشگاه یا سازمان تامین اجتماعی و کمینه مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد، تعیین گردیدند و مقدمات برای اجرای فرآیند بعمل آمد. برخی ویژگی‌های اصلی برای انتخاب خبرگان، درگیری این افراد با موضوع مورد نظر، داشتن اطلاعات مداوم از موضوع، دارای انگیزه برای شرکت در فرآیند دلفی، و در نهایت داشتن این احساس که اطلاعات حاصل از یک توافق گروهی برای خود آنها نیز ارزشمند خواهد بود؛ که تضمین کننده خوبی برای کیفیت بالای نتایج دلفی است. نکته مهم در این مرحله این است که پس از انتخاب خبرگان باید در خصوص مسئله توجیه گردند (اصغر پور، ۱۳۸۲). سپس در این مرحله از پژوهش، به منظور جمع آوری داده‌های کیفی، در قالب مصاحبه نیمه‌ساختار یافته، از هریک از خبرگان و متخصصین پژوهش درخواست شد تا با استفاده طوفان مغزی هر نوع ایده و نظر خود را آزادانه در رابطه با سوالات مطرح و فهرست مشکلات و نارسائی‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان بیان کنند (از مصاحبه برای پاسخ به سؤال مربوط به شناسایی مؤلفه‌های اصلی پژوهش استفاده شد). این سوالات تنها بعنوان چارچوب اولیه برای آغاز مصاحبه بود و در جریان مصاحبه توسعه می‌یافت. محقق در این مرحله جهت یاری رساندن به پاسخ دهندگان و راهنمایی آنان خود شخصا هنگام تکمیل پرسشنامه‌ها حضور داشت. همچنین در حین تکمیل پرسشنامه‌ها بعضی از شاخص‌های اساسی که در پیشینه تحقیق به چشم می‌خورد توسط محقق به پاسخ دهندگان یادآوری می‌شد. در این مصاحبه‌ها، با رویکرد و نگاه ویژه‌تر، مشکلات و نارسائی‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان مورد مطالعه، مورد کنکاش قرار گرفت. کلیه داده‌های حاصل در این مرحله از پژوهش و همچنین بحث‌های صورت گرفته در طول مصاحبه که ضبط شده بودند به دقت مطالعه و سپس کلمه به کلمه پیاده و تایپ شدند؛ برای این منظور فایل‌های ضبط شده در چند نوبت به دقت گوش داده شد و متن پیاده شده چندین بار مرور و با یادداشت‌های محقق تطبیق داده شد و کلیه متون پیاده شده چندبار مطالعه شده و به منظور تجزیه و تحلیل یافته‌های بدست آمده از مصاحبه کیفی، از روش تحلیل محتوای استقرایی استفاده شد. در این نوع تحلیل، ابتدا اطلاعات از افراد مشارکت کننده گردآوری و سپس با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA داده‌ها بدون در نظر گرفتن مبنایی نظری، کد گذاری شدند و مفهوم قابل درک استخراج گردیدند.

در این بخش از پژوهش (مصاحبه با خبرگان)، برای اعتباربخشی داده‌های کیفی از معیارهای Lincoln & Guba بعنوان معیاری جهت ارزیابی دقت علمی استفاده شده است که بر چهار معیار در پژوهش کیفی که در نهایت سطح قابل قبولی از اعتبار را فراهم می‌کند، تأکید دارند.

قابلیت اعتبار (مقبولیت): پس از انجام و پیاده سازی مصاحبه، متن به همراه تحلیلی از مصاحبه در اختیار فرد مصاحبه شونده قرار گرفت تا از صحت اطلاعات بدست آمده در مصاحبه و رسیدن داده‌ها به حد اشباع اطمینان حاصل شود. قابلیت انتقال: استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع موارد مطلوب و گوله برفی؛ ارائه توصیف روشنی از بستر، نحوه انتخاب و ویژگی‌های مشارکت کنندگان، جمع آوری داده و فرایند تحلیل؛ مشارکت افرادی (خبره-متخصص) با دیدگاه‌ها و تجارب گوناگون (اصل حداکثر تنوع).

قابلیت تأیید: استفاده از یادداشت‌های فنی و میدانی و راهبردهای ارتقاء حساسیت نظری و اجتناب از سوگیری طی پژوهش، همچنین احصای تجربیات جاری و پیشین خبرگان در مورد موضوع تحقیق؛ رعایت ابزارهای روش شناختی در طول تحقیق. قابلیت اطمینان: مرور و پالایش مستمر یافته‌های حاصل از مصاحبه‌های پیاده شده و ارزیابی تفسیرهای محقق از سوی دیگران؛ بسط و پالایش تفسیرها از طریق تأیید خلاصه الگوی صورت بندی شده توسط ۳ تن از خبرگان.

مرحله دوم

با توجه به شناسایی مشکلات و نارسائی‌های برنامه ریزی نیروی انسانی سازمان از طریق مصاحبه با خبرگان و احتمال وجود سوگیری در نظرات آنها، به منظور حصول اطمینان از صحت، دقت کاربردی بودن و جامعیت مراحل شناسایی شده و رفع سوگیری‌های احتمالی از تکنیک دلفی فازی جهت دستیابی به توافق گروهی بین خبرگان استفاده شد. پس از اتمام مصاحبه ساختار نایافته بخش کیفی و جمع‌آوری داده‌ها و استخراج مشکلات و نارسائی‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان، در بخش کمی از تکنیک دلفی فازی استفاده شد. در این مرحله بر مبنای اطلاعات و نتایج حاصل از بخش کیفی پژوهش، پرسشنامه‌ای با طیف لیکرت (متغیرهای کلامی فازی) با هماهنگی و راهنمای گروه کانونی و تیم پژوهش طراحی (از آنجا که پرسشنامه مذکور بر پایه عوامل شناسایی شده از دیدگاه صاحب نظران فراهم گردیده است، اعتبار پرسشنامه مورد تأیید می‌باشد)، و در اختیار خبرگان پژوهش قرار گرفت. در این مطالعه دو مرحله نظر سنجی دلفی فازی انجام شد. در نظر سنجی اول گردآوری نظرات خبرگان، از آنها خواسته شد تا با استفاده از متغیرهای کلامی (مخالقم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم و کاملاً موافقم) میزان اهمیت هر یک از سوالات پرسشنامه را مشخص نمایند. در گام بعدی متغیرهای کلامی بصورت اعداد فازی مثلثی تعریف، طیف فازی مناسب انتخاب، عملیات فازی بر روی مقادیر انجام و در نهایت به نتایجی رسید که فازی شدند. این نتایج فازی به سادگی قابل فهم و تفسیر نیستند. بنابراین باید به اعداد قطعی (معمولی) تبدیل شوند. فرایند تبدیل اعداد فازی به اعداد قطعی را فازی زدایی می‌گویند. پس از نظر سنجی دور اول و دوم نتایج هر ۲ نظر سنجی با هم مقایسه و در نتیجه مشخص شد که با توجه به دیدگاه‌های نظر سنجی اول و مقایسه آن با نتایج نظر سنجی دوم، اختلاف میانگین فازی زادایی شده در دو نظر سنجی از حد آستانه (۰/۲) کمتر می‌باشد و فرآیند نظر سنجی متوقف شد. کلیه محاسبات برای تعیین ارزش فازی، فازی زدایی و اهمیت شاخص‌های با استفاده از فرمول نویسی در نرم افزار اکسل انجام گرفت.

روش دلفی

تکنیک دلفی یک فرآیند قوی مبتنی بر ساختار ارتباطی گروهی است که در مواردی که دانشی ناکامل و نامطمئن در دسترس باشد (Häder & Ibiyemi, Adnan & Daud, 1995) ابزاری است برای تصمیم‌گیری و پیش‌بینی کیفی توسط گروه متنوعی از متخصصین (Keeney et al, 2001). بدین منظور، پیشنهاد ادغام روش دلفی سنتی با تئوری فازی تحت عنوان روش دلفی فازی ارائه شد (Murry et al, 1995). در این روش از توابع عضویت برای نشان دادن نظر خبرگان استفاده می‌شود. ایشی کاوا و همکاران (Ishikawa et al, 1993) با بکارگیری تئوری فازی در روش دلفی، الگوریتم یکپارچه دلفی فازی را توسعه دادند. مزیت روش دلفی فازی در توجه به هر یک از نظرات و یکپارچه نمودن آنها برای دستیابی توافقی گروهی است (Kuo & Cheng, 2008) در روش دلفی کلاسیک، نظرات خبرگان در قالب اعداد قطعی بیان می‌شوند، در حالی که افراد خبره از شایستگی‌های ذهنی خود برای بیان نظر استفاده می‌کنند و این نشان دهنده احتمالی بودن و عدم قطعیت حاکم بر این شرایط است. احتمالی بودن عدم قطعیت، با مجموعه‌های فازی سازگاری دارد. بنابراین بهتر است داده‌ها در قالب زبان طبیعی از خبرگان اخذ و با استفاده از مجموعه‌های فازی مورد تحلیل قرار گیرند و به منظور فازی‌سازی نظرات خبرگان از اعداد فازی استفاده می‌شود. اعداد فازی، مجموعه‌های فازی هستند که در مواجهه با عدم قطعیت در مورد یک پدیده به همراه داده‌های عددی تعریف می‌شود. لذا در این مطالعه، برای پیشگیری از ابهام ناشی از عدم قطعیت در تصمیم‌گیری در همه مراحل از اعداد فازی مثلثی استفاده شده است.

عدد فازی مثلثی (Triangular fuzzy number, TFN) با سه عدد حقیقی به صورت $F=(l,m,u)$ نمایش داده می‌شود. کران بالا که با u نشان داده می‌شود بیشینه مقادیری است که عدد فازی F می‌تواند اختیار کند. کران پایین که با l نشان داده می‌شود کمینه مقادیری است که عدد فازی F می‌تواند اختیار کند. مقدار m محتمل‌ترین مقدار یک عدد فازی است. درجه عضویت فازی یا تابع عضویت یک عدد فازی مثلثی به صورت زیر است:

$$\mu_f(x) = \begin{cases} \frac{x-l}{m-l} & l < x < m \\ \frac{u-x}{u-m} & m < x < u \\ 0 & \text{در غیر این صورت} \end{cases}$$

مراحل اجرای روش دلفی فازی در (Cheng & Lin, 2002):

گام اول: گردآوری نظرات خبرگان؛ در مرحله اول دلفی فازی، پرسشنامه‌ای دارای ساختار براساس نتایج مرحله اول پژوهش بخش کیفی (مصاحبه ساختار نیافته) طراحی و از خبرگان درخواست شد تا با استفاده از متغیرهای کلامی کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم و کاملاً موافقم میزان اهمیت هر یک از مراحل شناسایی شده را مشخص نمایند.

گام دوم: تبدیل متغیرهای کلامی به اعداد فازی مثلثی؛ در این مرحله متغیرهای کلامی با توجه به جدول به صورت اعداد فازی مثلثی تعریف شدند.

جدول ۱. اعداد فازی مثلثی متناظر با متغیرهای کلامی

اعداد فازی قطعی	عدد فازی مثلثی (l,m,u)	متغیرهای کلامی
۰/۹۳۷۵	(۱۰, ۰/۲۵, ۰)	کاملاً موافقم
۰/۷۵	(۰/۷۵, ۰/۱۵, ۰/۱۵)	موافقم
۰/۵	(۰/۵, ۰/۲۵, ۰/۲۵)	نظری ندارم
۰/۲۵	(۰/۲۵, ۰/۱۵, ۰/۱۵)	مخالفم
۰/۰۶۲۵	(۰, ۰, ۰/۲۵)	کاملاً مخالفم

بدین صورت که اعداد فازی مثلثی به نظر هر یک از خبرگان داده شد و مجموعه اعداد فازی مثلثی برای هر خبره با استفاده از رابطه (۲) به دست آمد.

$$\tilde{A}^{(i)} = (a_1^{(i)} \cdot a_2^{(i)} \cdot a_3^{(i)}) \quad i = 1.2.3. n$$

رابطه ۲

گام سوم: در این مرحله میانگین مجموعه‌ها ($\tilde{A}_m^{(i)}$) از تمامی مجموعه‌ها ($\tilde{A}^{(i)}$) از طریق رابطه ۳ محاسبه شد.

$$\tilde{A}_m = (a_{m1} \cdot a_{m2} \cdot a_{m3}) = \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^i \cdot \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^i \cdot \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^i \right)$$

رابطه ۳

در مرحله دوم به منظور بررسی میزان توافق بین خبرگان، پرسشنامه مرحله اول بعد از اعمال تغییرات لازم به همراه میانگین نظرات خبرگان و اختلاف نظر قبلی هریک از آنها با میانگین مجدداً برای اعضا پانل خبرگان ارسال و از آنها درخواست شد تا پاسخها را مرور نموده و در صورت نیاز در نظرات و قضاوت‌های خود تجدید نظر کنند.

گام چهارم: بعد از اینکه بازخورد اولیه به خبرگان داده شد و مرحله دوم دلفی انجام گرفت، نظرات اصلاح شده خبرگان در قالب اعداد فازی مثلثی به صورت رابطه ۴ درآمد.

$$\tilde{B}^{(i)} = (b_1^{(i)} \cdot b_2^{(i)} \cdot b_3^{(i)}) \quad i = 1.2.3....n$$

رابطه ۴

در این مرحله نیز همانند گام دوم، میانگین نظرات اصلاح شده خبرگان ($\tilde{B}_m^{(i)}$) در مرحله دوم دلفی از طریق رابطه (۵) محاسبه شد.

$$\tilde{B}_m = (b_{m1} \cdot b_{m2} \cdot b_{m3}) = \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n b_1^i \cdot \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n b_2^i \cdot \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n b_3^i \right)$$

رابطه ۵

گام پنجم: فازی‌زدایی کردن؛ روش‌های مختلفی برای فازی‌زدایی مقادیر نهایی هر یک از شاخص‌ها وجود دارد. در این مطالعه از روش مینکوفسکی براساس رابطه (۶) برای فازی‌زدایی مقادیر هر یک از مراحل دلفی استفاده شد

$$X = m + \frac{\beta - \alpha}{4}$$

رابطه ۶

گام ششم: محاسبه میزان اختلاف نظر خبرگان در دو مرحله؛ میزان اختلاف نظر خبرگان در دو مرحله دلفی از طریق رابطه (۷) محاسبه شد. تکرار مراحل دلفی تا آنجا پیش می‌رود که اختلاف نظر خبرگان بین دو مرحله نظر سنجی به کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰/۲) برسد و در این صورت فرایند نظر سنجی متوقف می‌شود (Cheng & Lin, 2002).

$$S(\tilde{B}_m, \tilde{A}_m) = |[(b_{m1} \cdot b_{m2} \cdot b_{m3}) - (a_{m1} \cdot a_{m2} \cdot a_{m3})]|$$

رابطه ۷

در راستای تعیین حد آستانه اختلاف نظر خبرگان، در این پژوهش با استفاده از بررسی منابع و پژوهش‌های انجام شده در مورد روش دلفی فازی و راهنمای تیم پژوهش، شدت آستانه معیاره را براساس نظر حیبی در سال ۱۳۹۳، عدد ۰/۷ لحاظ کرده است و میانگین‌های دی فازی شده، به منظور غربالگری معیارها بر این اساس مورد سنجش قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌های میدانی بصورت مصاحبه‌ها و پرسشنامه‌های باز به روش تحلیل محتوای کیفی مراحل کدگذاری با استفاده از نرم افزار کیو مکس انجام شد. در مرحله کدگذاری، متن مصاحبه‌ها و پرسشنامه‌ها بطور عمیق مورد بررسی قرار گرفت و ۱۹ مولفه اولیه شناسایی شد.

تحلیل داده‌های و یافته‌های بخش کیفی پژوهش

در این بخش ابتدا به بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری بخش کیفی (خبرگان) این پژوهش پرداخته ایم که عبارت بودند از: ۸۰ درصد از نمونه‌های آماری بخش کیفی (خبرگان) این پژوهش را مردان و ۲۰ درصد زن تشکیل داده اند. یافته‌ها نشان می‌دهند که ۳۷/۵ درصد دارای مدرک تحصیلی دکتر تخصصی مدیریت دولتی (منابع انسانی - خط مشی - رفتار)، ۸/۵ درصد دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی و ۵۴ درصد هم دارای مدرک کارشناسی ارشد مرتبط با حوزه مدیریت بودند (مدیریت رفتار سازمانی - منابع انسانی - مدیریت دولتی - مدیریت تحول). جدول (۲) ویژگی‌های حرفه‌ای اعضای پانل خبرگان دلفی را نشان می‌دهد.

جدول ۲. خصوصیات مشارکت کنندگان - خبرگان و متخصصین حوزه منابع انسانی پژوهش

ردیف	جنسیت	تحصیلات	سمت شغلی	سنوات خدمت
۱	مرد	دکتری مدیریت دولتی - منابع انسانی	عضو هیئت علمی دانشگاه تهران	۲۹
۲	مرد	دکتری مدیریت دولتی - خط مشی	عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی	۲۴
۳	مرد	دکتری مدیریت دولتی - منابع انسانی	عضو هیئت علمی دانشگاه تهران با مرتبه علمی دانشیار	۲۳
۴	مرد	دکتری مدیریت دولتی	عضو هیئت علمی دانشگاه علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد مرتبه علمی دانشیار	۲۴
۵	زن	دکتری مدیریت دولتی	عضو هیئت علمی دانشگاه علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد با مرتبه علمی دانشیار	۲۱
۶	مرد	دکتری مدیریت دولتی - منابع انسانی	عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد بجنورد	۲۱

۲۵	عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور بجنورد	دکتری مدیریت دولتی-منابع انسانی	مرد	خبیره ۷
۲۶	مدیر اجرایی حوزه منابع سازمان	دکتری مدیریت دولتی-رفتار	مرد	خبیره ۸
۱۸	رئیس اداره منابع انسانی سازمان	کارشناسی ارشد	زن	خبیره ۹
۲۴	کارشناس متخصص حوزه منابع انسانی سازمان	کارشناسی	مرد	خبیره ۱۰
۱۷	کارشناس ارشد حوزه منابع سازمان تامین	دانشجوی دکتری مدیریت دولتی	مرد	خبیره ۱۱
۱۷	کارشناس متخصص حوزه منابع انسانی سازمان	کارشناسی ارشد	مرد	خبیره ۱۲
۱۸	کارشناس ارشد حوزه منابع سازمان	دانشجوی مدیریت دولتی-منابع	زن	خبیره ۱۳
۱۵	رئیس اداره منابع انسانی	کارشناسی ارشد	مرد	خبیره ۱۴
۲۲	رئیس اداره منابع انسانی	کارشناسی ارشد	مرد	خبیره ۱۵
۲۷	کارشناس متخصص حوزه منابع انسانی سازمان	کارشناسی ارشد	زن	خبیره ۱۶
۲۳	رئیس اداره منابع انسانی	کارشناسی ارشد	مرد	خبیره ۱۷
۲۱	کارشناس متخصص حوزه منابع انسانی سازمان	کارشناسی ارشد	مرد	خبیره ۱۸
۲۱	کارشناس متخصص حوزه منابع انسانی سازمان	کارشناسی ارشد	مرد	خبیره ۱۹
۱۸	رئیس اداره منابع انسانی	کارشناسی ارشد	مرد	خبیره ۲۰
۲۷	معاون اداره کل منابع انسانی سازمان تامین	دکتری مدیریت دولتی-منابع انسانی	مرد	خبیره ۲۱
۲۵	کارشناس خبره حوزه منابع انسانی سازمان تامین	کارشناسی ارشد	کارشناسی	خبیره ۲۲
۲۳	کارشناس خبره حوزه منابع انسانی سازمان تامین	کارشناسی ارشد	مرد	خبیره ۲۳
۲۲	کارشناس متخصص حوزه منابع انسانی سازمان	کارشناسی ارشد	زن	خبیره ۲۴

جدول ۳. مدت زمان مصاحبه با مشارکت کنندگان - خبرگان و متخصصین حوزه منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی

مدت مصاحبه (دقیقه)	شماره مصاحبه	گروه مشارکت کنندگان
۴۹۶	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸	اساتید دانشگاهی حوزه تخصصی منابع انسانی
۴۵۵	۱۰-۱۱-۱۲-۹-۶-۷-۸	مدیران ستادی متخصص حوزه منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی
۶۰۳	۱۳-۱۴-۱۵-۱۶-۱۷-۱۸-۱۹-۲۰-۲۱	روسای اداره تخصصی حوزه منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی

به منظور استخراج مولفه‌های مشکلات و نارسایی‌های الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان از تحلیل محتوای کیفی استقرایی با رویکر تلخیصی استفاده شده است. در تحلیل محتوای پژوهش حاضر از هر دو شیوه تحلیل محتوای آشکار و نهفته استفاده شد؛ به عبارتی، در برخی از موارد محتوای نهفته در داده‌ها نیز تعبیر شدند. بطور کلی در به کارگیری روش تحلیل محتوا مراحل ذیل به اجرا درآمد:

- ۱- پیاده‌سازی مصاحبه‌ها: بازخورد پرسشنامه سه‌گانه بدون ساختار و مصاحبه‌های ضبط شده در قالب نرم افزار ورد پیاده‌سازی گردید.
- ۲- تلخیص داده‌ها: یافته‌های حاصل از هر مصاحبه در قالب جدول نرم افزار مکس کیو دی ای ۱ جمله بندی و کدگذاری گردید.
- ۳- دسته‌بندی داده‌ها: یافته‌های حاصل از هر مصاحبه در جدول قرار گرفت و مفاهیم تکمیل شد. کدگذاری داده‌ها به موازت گردآوری انجام شد، با کدگذاری، مفاهیم بسیاری بدست آمد، طی فرآیند رفت و برگشتی تحلیل داده‌ها، مجموعه این داده‌ها کیفی اولیه به مفاهیم کمتری تقلیل یافت. بطوریکه از دل داده‌های خام اولیه، مفاهیم مقدماتی در ارتباط با موضوع تحقیق از طریق مقایسه، برای کسب شباهت‌ها و تفاوت‌ها استخراج شدند. براساس تحلیل‌های کیفی و تکمیل مرحله کدگذاری ۱۹ مولفه‌ی اصلی پژوهش مشخص شدند. در ادامه با استفاده از نرم افزار MAXQDA و تحلیل محتوا کیفی، مفاهیم دسته‌بندی و کدگذاری و سعی شد تا شاخص‌ها با مفهوم مشترک در این قسمت یکی شوند و تا حد امکان قابل فهم باشد. جدول زیر نتایج حاصل از تحلیل محتوای کیفی مصاحبه ساختار نیافته بخش کیفی پژوهش و مشکلات استخراج شده الگوی برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان را نشان می‌دهد.

1- MaxQDA

جدول ۵. نتایج حاصل از تحلیل محتوای کیفی

ردیف	شرح مشکلات موجود در نظام برنامه ریزی منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی	مولفه	فراوانی
۱	عدم وجود و بکارگیری مدل مرجع /الگوهای مناسب(ویژه سازمان تامین اجتماعی)، علمی، کارا، متناسب و سازگار با شرایط محیطی(بیرونی-درونی) برنامه ریزی منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی در راستای و منسجم(وجود رابطه منطقی) با برنامه های راهبردی اصلی بیمه ای/درمان و حوزه اقتصادی سازمان	نبود الگوی مناسب بر نامه ریزی HR	۲۱
۲	فقدان نظام یکپارچه برنامه ریزی منابع انسانی، نامناسب بودن سیاست گذاری ها، روشها، جهت گیری و ضوابط غیر صحیح اجرای برنامه ریزی منابع انسانی موجود، بی تجربگی(نبود متخصصان برنامه ریزی نیروی انسانی)، عدم تعامل و هماهنگی نظام برنامه ریزی منابع انسانی با سایر نظام ها و بخش های سازمان وعدم بکارگیری الگوهای مدیریتی مناسب در اجرای نامه ریزی HR در سازمان	اجرای نامناسب برنامه ریزی منابع انسانی	۱۹
۳	فقدان نظام نظارتی، کنترل و بازخورد مناسب(ارزیابی عملکرد منظم و میزان اثر بخشی و کارایی نظام برنامه ریزی نیروی انسانی)، متناسب با شرایط و ویژگیهای اجرای برنامه‌ریزی منابع انسانی در سطوح بیمه ای/درمان و حوزه اقتصادی برای پیگیری تحقق اهداف و برنامه ریزی نیروی انسانی سازمان تامین اجتماعی و نتایج موردانتظار(خروجی ناملموس در فرایندهای منابع انسانی)	عدم نظارت، کنترل و بازخورد (ارزیابی عملکرد- اثربخشی) نامه ریزی HR	۱۸
۴	حمایتهای کم و ناکافی مدیران ارشد و مدیران اجرایی از برنامه ریزی نیروی انسانی، ناتوانایی مدیران در تفهیم برنامه های حوزه برنامه ریزی سازمان به کارکنان، عدم اعتقاد کامل مجریان به نظام برنامه ریزی منابع انسانی و انگیزه پایین آنها، عدم تخصیص منابع مالی کافی به برنامه های طرح ریزی شده حوزه برنامه ریزی منابع انسانی، می‌شود.	عدم حمایت کافی از برنامه ریزی نیروی انسانی	۱۸
۵	عدم اولویت گذاری صحیح در اجرای برنامه های نظام برنامه ریزی منابع انسانی اهمیت، توجه و اولویت بندی به برنامه های غیر نیروی انسانی به برنامه ریزی نیروی انسانی، اجرای برنامه‌ریزی نیروی انسانی بعد از برنامه‌ریزی عملیاتی سازمان	عدم اولویت بندی برنامه ریزی نیروی انسانی سازمان	۱۷
۶	اهمیت دستیابی به اهداف کوتاه مدت بیش از اهداف بلند مدت نامه ریزی HR، انجام برنامه‌ریزی منابع انسانی فقط برای رفع تکلیف و الزامات قانونی موجود و برنامه ریزی منابع انسانی تا اندازه زیادی بعنوان یک موضوع اجرایی کوتاه مدت مورد توجه قرار می‌گیرد.	نگاه کوتاه مدت و رفع تکلیفی به برنامه‌ریزی HR	۱۶
۷	استفاده از فنون نامناسب برنامه‌ریزی منابع انسانی ناکارآمد برای ارزیابی احتیاجات نیروی انسانی آتی سازمان تامین اجتماعی	فنون نامناسب برنامه ریزی منابع انسانی	۱۵
۸	نارسایی و ناکارآمدی نظام جذب و استخدام(عدم جذب کارکنان کارآمد و متخصص -غیر اثر بخش- فشار خارجی- استخدام های عجولانه وخارج از فرآیند- دخالت دولت و قوانین)، گزینش (ناکارآمدی قانون گزینش - برخورد گزینشی با تخصص افراد-گزینش های بی ارتباط- نامناسب بودن روشها، جهت گیری و ضوابط گزینشی- معیارها وشاخص های ناکارآمد، گزینش نیرو) و نگهداری(ناتوانی در نگهداری) برنامه ریزی نیروی انسانی و قوانین و ضوابط مرتبط سازمان تامین اجتماعی(ورود کارکنان بی تخصص ناکارآمد).	نارسایی و ناکارآمدی نظام جذب، گزینش و نگهداری نیروی انسانی سازمان	۱۴
۹	نارسایی و ناکارآمدی نظام شایسته‌سالاری، نامناسب بودن	نارسایی و ناکارآمدی نظام شایسته‌سالاری	۱۳

		روشها، جهت‌گیری و ضوابط شایسته‌سالی، عدم رعایت قانمندی و ضابطه‌گرایی و شایسته‌سالی در انتصابات کارکنان و عزل مدیران فاقد کارایی، معیارها و شاخصهای ناکارآمد ترفیعات بی ضابطه، عدم تطابق شایستگیهای لازم برای احراز شغل و ماهیت شغل و عدم دخالت دادن نتایج نظام مدیریت و ارزیابی عملکرد در ترفیعات و جابجاییهای منابع انسانی	
۱۰	ناکارآمدی نظام ارزشیابی و ارزیابی کارکنان سازمان تامین اجتماعی	در تمام سطوح بیمه‌ای/درمان و حوزه اقتصادی (اجرا ضعیف مدیریت ارزیابی عملکرد - غیرعینی و کم - پرداخت مبتنی بر وقت مزدی بجای عملکردی - عدم وجود پیوند منطقی بین پرداخت با میزان تلاش کارکنان - استفاده از سنج‌های ارزیابی عملکرد یکسان برای هر سه سطح سازمان) و نامناسب بودن روشها، جهت‌گیری و ضوابط ارزیابی	ناکارآمدی نظام ارزشیابی و ارزیابی کارکنان سازمان تامین اجتماعی
۱۱	نارسایی و ناکارآمدی نظام برنامه آموزشی	نارسایی و ناکارآمدی نظام برنامه آموزشی جامع، صحیح، هدفدار و منطبق با اهداف و راهبردهای سازمان تامین اجتماعی ویژه سه بیمه‌ای، درمان و حوزه اقتصادی برای کارکنان، عدم وجود رویکرد بلند مدت نسبت به آموزش، ضعف در آموزش و توسعه شایستگی‌های کلیدی منابع انسانی، عدم شناخت علمی نیاز آموزشی کارکنان، آموزش ناکافی و نامناسب، عدم پشتیبانی مدیران ارشد و اجرایی از نظام برنامه آموزشی، ناکارآمدی شیوه‌های ارزیابی، کنترل و نظارت بر فرآیندهای آموزشی کارکنان و مؤسسات مجری آموزش دهند.	نارسایی و ناکارآمدی نظام برنامه آموزشی
۱۲	عدم توجه به جنبه‌های کیفی برنامه ریزی HR	عدم توجه کافی به جنبه‌های کیفی برنامه ریزی نیروی انسانی (توانمندیها، پتانسل‌ها، توسعه مهارت‌های خاص و عملکرد بالقوه افراد) تورم بالای نیروی انسانی، عدم تناسب خروجی و ورودی به لحاظ کمی و کیفی می باشد	عدم توجه به جنبه‌های کیفی برنامه ریزی
۱۳	بهره وری ناکافی منابع انسانی	بهره وری ناکافی منابع انسانی، انگیزش کم کارکنان، ضعف سیستمهای اطلاعات مدیریت کم توجهی به بهره وری بعنوان مهمترین چالش و عامل بازدارنده از پیاده سازی برنامه ریزی منابع انسانی	بهره وری ناکافی منابع انسانی
۱۴	شرح شغل نامناسب	عدم تبیین نقش‌ها و وظایف و مرزبندی نظام اختیارات در سازمان تامین اجتماعی. شرح شغل نامناسب عدم تناسب ساختار سازمانی مدیریت منابع انسانی با وظایف و ماموریت‌های محوله پراکندگی وظایف مرتبط با مدیریت منابع انسانی در بخش‌های مختلف. عدم تناسب میان اختیارات و مسئولیت‌های محوله به مدیران	شرح شغل نامناسب
۱۵	استخدام اجباری	دخالت دولت و قوانین موجود در استخدام اجباری و خارج از نظام برنامه ریزی منابع انسانی دخالت دادن سلايق شخصی و یا گروهی در اجرای نظام برنامه ریزی منابع انسانی و عدول از برنامه مجری بودن تصمیمات مدیریت عالی بجای تصمیم سازی نظام برنامه ریزی منابع انسانی	استخدام اجباری
۱۶	عدم اجرای صحیح قوانین	عدم اجرای صحیح و مطلوب قوانین و مقررات حوزه برنامه ریزی نیروی انسانی منجر به عدم توازن بین کمیت و کیفیت نیروی انسانی شاغل در سازمان تامین اجتماعی شده است	عدم اجرای صحیح قوانین
۱۷	توقعات خارج از برنامه پرسنل	توقعات خارج از برنامه پرسنل هر سه سطوح سازمان تامین اجتماعی با توجه به مقایسه با سایر سازمانها، مزایا، ترفیعات، امکانات رفاهی	توقعات خارج از برنامه پرسنل
۱۸	ناتوانی در تصمیم‌سازی	حوزه برنامه ریزی نیروی انسانی حوزه ای حساس، مهم و سرنوشت ساز است علی‌رغم اهمیت این حوزه و تاثیرش بر سایر ابعاد وجودی سازمان	ناتوانی در تصمیم‌سازی

		ولی مدیران سازمان تامین اجتماعی در این حوزه ناتوان در تصمیم سازی هستند. بیشتر مجری بودن تصمیمات مدیریت عالی بجای تصمیم سازی نظام برنامه ریزی منابع انسانی	
۴	یادگیرنده و یادگیری سازمان	عدم حاکمیت ویژگی‌های سازمانهای یادگیرنده و یادگیری سازمان در سازمان	۱۹

بر اساس جدول فوق، اعضای پانل دلفی پژوهش، تعداد ۱۹ مولفه مشکل و نارسایی را در الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان شناسایی نمودند که در این بین شاخص نبود الگوی مناسب برنامه‌ریزی HR با فراوانی ۲۱ بیشترین تکرار و شاخص‌های توقعات خارج از برنامه پرسنل، ناتوانی در تصمیم‌سازی و توقعات بیجا با فراوانی ۴ کمترین تکرار را داشته است.

تحلیل داده‌های کمی

هدف از بخش کمی تحقیق حاضر، بررسی این موضوع است که آیا مولفه‌ها احصا شده در رابطه با مشکلات و نارسایی‌ها الگوی برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان تامین اجتماعی، براساسی بیانگر مشکلات الگوی برنامه‌ریزی نیروی انسانی در این سازمان هستند یا خیر؟

نظرسنجی مرحله اول دلفی فازی

پس از شناسایی مشکلات و نارسایی‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان مورد مطالعه، جهت دستیابی به اجماع خبرگان در مورد صحت مراحل شناسایی شدن از تکنیک دلفی فازی در دو مرحله استفاده شد. بدین صورتکه پرسشنامه ای بسته بر مبنای نتایج تحلیل محتوا بخش کیفی پژوهش و با بکارگیری طیف لیکرت تدوین و برای تعیین میزان اهمیت هر یک از مولفه‌های شناسایی شده در اختیار خبرگان قرار گرفت. پس از جمع آوری پرسشنامه‌ها با استفاده از رابطه‌های (۲) و (۶) میانگین فازی مثلثی و مقدار فازی زدایی هر یک از مولفه‌های بدست آمد. میانگین قطعی بدست آمده نشان دهنده شدت موافقت خبرگان با هریک از مراحل شناسایی شده است. جهت تجزیه و تحلیل پرسشنامه دلفی فازی از نرم افزار EXCEL استفاده شد. در این مرحله مشکلات، و نارسایی‌های الگوی برنامه ریزی منابع انسانی سازمان که با استفاده مصاحبه ساختار نایافته در بخش کیفی این پژوهش شناسایی شده بودند در قالب پرسشنامه طیف لیکرت (متغیرهای کلامی کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم و کاملاً موافقم) در اختیار خبرگان (۲۴ نفر اعضاء دلفی) قرار گرفت. پرسشنامه هر دور بصورت حضوری و در مواردی که امکان دسترسی به خبرگان وجود نداشت به شیوه الکترونیکی توزیع و جمع آوری شد. با توجه به گزینه‌های پیشنهادی و متغیرها، نتایج حاصل از بررسی پاسخ‌های درج شده در پرسشنامه برای بدست آوردن میانگین فازی مشکلات و نارسایی‌های الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان مورد تحلیل قرار می‌گیرند. بعد از جمع آوری پرسشنامه‌ها، تعداد پاسخ‌های داده شده هر عامل مورد شمارش و بررسی قرارگرفت که در نظر سنجی مرحله اول نتایج شمارش پاسخ‌های داده شده در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۶ نتایج مرحله نخست نظر سنجی خبرگان دلفی فازی

مفهوم	کد	تعداد پاسخ‌ها			
		کاملاً موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم کاملاً
مشکلات موجود در نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی	نبود الگوی مناسب بر نامه ریزی HR	۱۹	۵	۰	۰
	اجرای نامناسب برنامه ریزی منابع انسانی	۱۶	۸	۰	۰
	عدم نظارت، کنترل و بازخورد (ارزیابی عملکرد- اثربخشی) نامه ریزی HR	۲۲	۱	۱	۰
	عدم حمایت کافی از برنامه ریزی نیروی انسانی	۱۷	۷	۰	۰
	اولویت بندی برنامه ریزی نیروی انسانی سازمان	۱۷	۵	۲	۰
	نگاه کوتاه مدت و رفع تکلیفی به برنامه‌ریزی HR	۱۶	۷	۱	۰
	فنون نامناسب برنامه ریزی منابع انسانی	۱۷	۷	۰	۰
	نارسایی و ناکارآمدی نظام جذب، گزینش و نگهداری نیروی انسانی سازمان	۱۵	۶	۳	۰
	نارسایی و ناکارآمدی نظام شایسته‌سالاری	۱۸	۵	۱	۰
	ناکارآمدی نظام ارزشیابی و ارزیابی کارکنان	۱۶	۸	۰	۰
	نارسایی و ناکارآمدی نظام برنامه آموزشی	۱۳	۱۰	۱	۰
	عدم توجه به جنبه‌های کیفی برنامه ریزی HR	۱۱	۱۰	۳	۰
	بهره وری ناکافی منابع انسانی	۱۱	۱۲	۱	۰
	شرح شغل نامناسب	۳	۷	۸	۶
	استخدام اجباری	۱۸	۶	۰	۰
عدم اجرای صحیح قوانین	۱۲	۹	۳	۰	

۰	۵	۹	۷	۳	توقعات خارج از برنامه پرسنل
۴	۵	۴	۸	۳	ناتوانی در تصمیم‌سازی
۱	۱۰	۵	۶	۲	یادگیرنده و یادگیری سازمان

بعد از اینکه تعداد پاسخ‌های داده شده به مشکلات و نارسائی‌های الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان مشخص شد در اجرای روش دلفی، اولین گام انتخاب طیف فازی مناسب برای فازی سازی عبارت کلامی پاسخ دهندگان است. بیشترین اعداد فازی مورد استفاده اعداد فازی مثلثی و دوزنقه‌ای هستند که اعداد فازی مثلثی، به دلیل محاسبه ساده‌تر، بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرند. محقق در این پژوهش از طیف مثلثی برای پنج درجه لیکرت استفاده کرده است پس از انتخاب یا توسعه فازی مناسب، نظرات خبرگان در قالب اعداد فازی ثبت شدند و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلثی عوامل، از فرمول مینکووسکی و اعداد فازی قطعی شده (میانگین قطعی بدست آمده نشان دهنده شدت موافقت خبرگان با هر یک از مراحل شناسایی شده است) برای محاسبه هر عامل استفاده می‌شود که نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی زدایی مؤلفه‌ها به منظور شناسایی کدها (شاخص‌ها) و مفاهیم مدل مفهومی مؤلفه‌های شبکه مشکلات، برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی به شرح جدول زیر گزارش می‌شود.

جدول ۷. میانگین دیدگاه‌های خبرگان پس از نظر سنجی اول

نتیجه	میانگین		مؤلفه‌ها	مفهوم
	میانگین فازی زدایی شده (مرحله اول)	میانگین فازی مثلثی (.....)		
قبول	۰/۸۹۸۴	(۰/۹۴۸ ، ۰/۲۲۹، ۰/۰۲۱)	نبود الگوی مناسب بر نامه ریزی HR	مشکلات موجود در نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی
قبول	۰/۸۷۵۰	(۰/۹۱۷ ، ۰/۲۱۷، ۰/۰۵۰)	اجرای نامناسب برنامه ریزی منابع انسانی	
قبول	۰/۹۱۱۴	(۰/۹۶۹ ، ۰/۲۴۶، ۰/۰۱۷)	عدم نظارت، کنترل و بازخورد (ارزیابی عملکرد- اثربخشی) برنامه‌ریزی HR	
قبول	۰/۸۸۲۸	(۰/۹۲۷ ، ۰/۲۲۱، ۰/۰۴۴)	عدم حمایت کافی از برنامه ریزی نیروی انسانی	
قبول	۰/۸۶۱۹	(۰/۹۰۶ ، ۰/۲۲۹، ۰/۰۵۲)	اولویت بندی برنامه ریزی نیروی انسانی سازمان	
قبول	۰/۸۶۴۵	(۰/۹۰۶ ، ۰/۲۲۱، ۰/۰۵۴)	نگاه کوتاه مدت و رفع تکلیفی به برنامه‌ریزی HR	
قبول	۰/۸۸۲۸	(۰/۹۲۷ ، ۰/۲۲۱، ۰/۰۴۴)	فنون نامناسب برنامه ریزی منابع انسانی	
قبول	۰/۸۳۵۹	(۰/۸۷۵ ، ۰/۲۲۵، ۰/۰۶۹)	نارسایی و ناکارآمدی نظام جذب، گزینش و نگهداری نیروی انسانی سازمان	
قبول	۰/۸۸۰۲	(۰/۹۲۷ ، ۰/۲۲۹، ۰/۰۴۲)	نارسایی و ناکارآمدی نظام شایسته‌سالاری	
قبول	۰/۸۷۵۰	(۰/۹۱۷ ، ۰/۲۱۷، ۰/۰۵۰)	ناکارآمدی نظام ارزشیابی و ارزیابی کارکنان	
قبول	۰/۸۴۱۱	(۰/۸۷۵ ، ۰/۲۰۸، ۰/۰۷۳)	نارسایی و ناکارآمدی نظام برنامه آموزشی	
قبول	۰/۸۰۴۶	(۰/۸۳۳ ، ۰/۲۰۸، ۰/۰۹۴)	عدم توجه به جنبه‌های کیفی برنامه ریزی HR	
قبول	۰/۸۲۵۵	(۰/۸۵۴ ، ۰/۲۰۰، ۰/۰۸۵)	بهره وری ناکافی منابع انسانی	
رد	۰/۵۷۲۵	(۰/۵۸۰ ، ۰/۱۹۴، ۰/۱۶۴)	شرح شغل نامناسب	
قبول	۰/۸۹۰۶	(۰/۹۳۸ ، ۰/۲۲۵، ۰/۰۳۸)	استخدام اجباری	
قبول	۰/۸۱۲۵	(۰/۸۴۴ ، ۰/۲۱۳، ۰/۰۸۸)	عدم اجرای صحیح قوانین	
رد	۰/۵۷۲۵	(۰/۵۸۰ ، ۰/۲۰۲، ۰/۱۷۲)	توقعات خارج از برنامه پرسنل	
رد	۰/۵۲۲۷	(۰/۵۲۳ ، ۰/۱۶۱، ۰/۱۶۱)	ناتوانی در تصمیم‌سازی	
رد	۰/۴۴۰۳	(۰/۴۴۳ ، ۰/۱۸۰، ۰/۱۶۸)	یادگیرنده و یادگیری سازمان	

نتایج جدول ۷ نشان می‌دهد، تمامی مؤلفه‌های مربوط به هر یک از مفاهیم مشکلات موجود در الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان به غیر از مؤلفه‌های شرح شغل نامناسب، توقعات خارج از برنامه پرسنل، ناتوانی در تصمیم‌سازی و یادگیرنده و یادگیری سازمان دارای آستانه پذیرش بالای ۰/۷ بود. هر شاخصی که دارای حد آستانه بالای ۰/۷ باشد تأیید می‌شود (Wu & fang, 2011)، بنابراین تمامی مواردی که امتیازی بالای ۰/۷ کسب کرده‌اند مورد تأیید قرار گرفته است و براساس نظر خبرگان با رد چهار مؤلفه مذکور، مشکلات موجود در الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی

سازمان از ۱۹ کد مشکلات، به ۱۵ کد مهم تقلیل یافت. براساس نتایج بدست آمده در بین مراحل شناسایی شده مشکلات و نارسایی‌های الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان، بیشترین میزان توافق خبرگان در مرحله اول نظرسنجی دلفی فازی مربوط به عدم نظارت، کنترل و بازخورد (ارزیابی عملکرد- اثربخشی) برنامه‌ریزی HR (s=0/914) و نبود الگوی مناسب برنامه‌ریزی HR (s=0/8984) و کمترین توافق آنها با مولفه یادگیرنده و یادگیری سازمان (s=0/4403) و ناتوانی در تصمیم‌سازی (s=0/527) بود.

نظرسنجی مرحله دوم دلفی فازی

در این مرحله، میزان اختلاف نظر هر خبره با میانگین نظرات اعضای پانل خبرگان با استفاده از رابطه (۳) محاسبه شد. سپس پرسشنامه مرحله دوم همراه با میانگین نظرات قبلی خبرگان بین اعضای گروه خبرگان توزیع گردید. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، نظرات با استفاده از نرم افزار اکسل همچون مرحله اول با استفاده از فرمول‌های ۴، ۵ و ۶ تحلیل گردید. بعد از مشخص شدن تعداد پاسخ‌های داده شده به مشکلات و نارسایی‌های الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی در مرحله دوم، و پس از محاسبه میانگین فازی مثلی برای عوامل، از فرمول مینکوسکی و اعداد فازی قطعی شده برای هر مؤلفه محاسبه شد. پس از اینکه هر دو مرحله نظرسنجی انجام شد، لازم است که اختلاف میان میانگین فازی زدایی شده مشکلات، و نارسایی‌های الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. که نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی زدایی عوامل در مرحله دوم در جدول شماره هفت نشان داده شده است. با توجه به نظرات ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج این مرحله، در صورتی که اختلاف بین دو مرحله کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰/۳) باشد، فرایند نظرسنجی مربوط به آن متغیر متوقف می‌شود، در غیر این صورت باید برای شاخص‌های که اختلاف مرحله اول و دوم آن‌ها بیش از ۰/۲ است، مرحله سوم اجرا گردد (Cheng & Lin, 2002). با توجه به اینکه میزان اختلاف نظر خبرگان بین دو مرحله اول و دوم کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰/۲) بدست آمد، نظر سنجی در مرحله دوم متوقف شد.

جدول ۸. میزان اختلاف دیدگاه خبرگان در نظرسنجی مرحله اول و دوم

مفهوم	مؤلفه‌ها	میانگین دیدگاه خبرگان پس از نظر سنجی دوم	
		میانگین فازی مثلی (.....)	میانگین فازی زدایی شده (..مرحله دوم)
مشکلات موجود در نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی	نبود الگوی مناسب برنامه‌ریزی HR	(۰/۲۱، ۰/۳۳۶، ۰/۹۶۴)	۰/۹۱۰۷
	اجرای نامناسب برنامه ریزی منابع انسانی	(۰/۴۳، ۰/۲۲۱، ۰/۹۲۹)	۰/۸۸۳۹
	عدم نظارت، کنترل و بازخورد (ارزیابی عملکرد- اثربخشی) برنامه ریزی HR	(۰/۵۴، ۰/۲۱۴، ۰/۹۱۱)	۰/۸۷۰۵
	عدم حمایت کافی از برنامه ریزی نیروی انسانی	(۰/۵۴، ۰/۲۱۴، ۰/۹۱۱)	۰/۸۷۰۵
	عدم اولویت بندی برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان	(۰/۶۱، ۰/۲۲۱، ۰/۸۹۳)	۰/۸۵۲۶
	نگاه کوتاه مدت و رفع تکلیفی به برنامه‌ریزی HR	(۰/۷۱، ۰/۲۱۴، ۰/۸۷۵)	۰/۸۳۹۲
	فنون نامناسب برنامه‌ریزی منابع انسانی	(۰/۵۴، ۰/۲۱۴، ۰/۹۱۱)	۰/۸۷۰۵
	نارسایی و ناکارآمدی نظام جذب، گزینش و نگهداری نیروی انسانی سازمان	(۰/۱۰۴، ۰/۱۹۳، ۰/۸۲۱)	۰/۷۹۹۱
	نارسایی و ناکارآمدی نظام شایسته‌سالاری	(۰/۸۲، ۰/۲۰۷، ۰/۸۵۷)	۰/۸۲۵۸
	ناکارآمدی نظام ارزشیابی و ارزیابی کارکنان	(۰/۳۳، ۰/۲۲۹، ۰/۹۴۶)	۰/۸۹۷۳
	نارسایی و ناکارآمدی نظام برنامه آموزشی	(۰/۶۱، ۰/۲۲۱، ۰/۸۹۳)	۰/۸۵۲۶
	عدم توجه به جنبه‌های کیفی برنامه‌ریزی HR	(۰/۷۵، ۰/۲۰۰، ۰/۸۷۵)	۰/۸۴۳۷
	بهره‌وری ناکافی منابع انسانی	(۰/۷۵، ۰/۲۰۰، ۰/۸۷۵)	۰/۸۴۳۷
	استخدام اجباری	(۰/۶۱، ۰/۲۲۱، ۰/۸۹۳)	۰/۸۵۲۶
	عدم اجرای صحیح قوانین	(۰/۴۳، ۰/۲۲۱، ۰/۹۲۹)	۰/۸۸۳۹

نتایج جدول ۸ نشان می‌دهد، میزان اختلاف نظر خبرگان نسبت به کدهای مفهوم مشکلات موجود در الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان در مراحل اول و دوم، کمتر از حد آستانه است. بنابراین، نظر سنجی در این مرحله متوقف می‌شود. این بدان معنی است که خبرگان این پژوهش به مؤلفه‌ها و ابعاد شناسایی شده مشکلات موجود در نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی نگاه تقریباً یکسانی داشته‌اند. لذا با توجه به محاسبه‌های انجام شده خبرگان نسبت به تمامی کدهای مفهوم مشکلات موجود در نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی به

وحدت نظر رسیده‌اند. در نهایت از نظر خبرگان تعداد ۱۵ مورد به‌عنوان مهمترین مشکلات موجود در نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی شناسایی و مورد توافق قرار گرفت. براساس نتایج بدست آمده نبود الگوی مناسب برنامه‌ریزی (HR/8984/0=s) یکی از مولفه‌های مهم مشکلات برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان است که باید مورد توجه سیاستگذاران و برنامه‌ریزان حوزه برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان قرار گیرد. ناکارآمدی نظام ارزشیابی و ارزیابی کارکنان (HR/8973/0=s) یکی دیگر از مولفه‌های مهم مشکلات برنامه‌ریزی نیروی انسانی است که بیشترین توافق خبرگان را به خود اختصاص داده است.

مدل نهایی پژوهش

در این پژوهش، با بررسی گسترده مبانی نظری و پس از اجرای تکنیک دلفی فازی و نتایج نظر سنجی دو مرحله‌ای از صاحب نظران و خبرگان و مدیران حوزه برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان، مشکلات و نارسایی‌های نظام برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان شناسایی، اصلاح و تعدیل گردید و نهایتاً با مشورت با خبرگان و تیم پژوهش، مدل نهایی مشکلات و نارسایی‌های نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی در قالب مدل مفهومی به شرح شکل ۱ طراحی و ارائه گردید.



شکل ۲. مدل نهایی مشکلات و نارسایی‌های نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی

بحث و نتیجه گیری

برنامه‌ریزی منابع انسانی یکی از فرآیندهای اصلی مدیریت منابع انسانی در سازمان است که به عنوان پیش نیاز فرآیند جذب و استخدام اهمیت بسیاری دارد که البته متأسفانه در بسیاری موارد مغفول می‌ماند. این برنامه‌ریزی مجموعه تلاش‌ها، تحلیل‌ها و تدابیری است که کمک می‌کند تا بر اساس اطلاعاتی که از اهداف، برنامه‌ها، چالش‌ها و قوت و ضعف های سازمان از یک سو و روند (نرخ) خروج از خدمت کارکنان سازمان (که به دلایل مختلف مثل استعفا، بازنشستگی، اخراج، از کارافتادگی و ... اتفاق می‌افتد) موجود است، نیاز سازمان به نیروی انسانی برای ماه‌ها و سال‌های آینده برآورد و تعیین شود. فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی وقتی کامل می‌شود که علاوه بر تعداد نیروی انسانی مورد نیاز سازمان حاوی اطلاعات دقیقی در مورد دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌های نیروی انسانی هم باشد، یعنی علاوه بر کمیت، کیفیت را نیز لحاظ نماید و همچنین حاوی اطلاعات دقیقی درباره بازار کار هدف باشد.

هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی مشکلات و نارسایی‌های برنامه ریزی نیروی انسانی سازمان تأمین اجتماعی بوده است. در این پژوهش، برای شناسایی مشکلات و نارسایی‌های مذکور مبتنی بر مطالعات پیشین از روش دلفی فازی (بکارگیری دلفی فازی سبب قوی شدن مرحله شناسایی مشکلات و نارسایی برنامه ریزی در این پژوهش شده است) بهره گرفته شده است که نتایج در این مطالعه نشان می‌دهد ۱۵ مولفه که میزان توافق خبرگان را کسب کردند بعنوان مشکلات و نارسایی‌های مدل برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان تأمین اجتماعی شناسایی شدند که بیان کننده آن دسته از نارسایی‌هایی است که عمدتاً به دلیل سوء کارکرد یک یا چند رکن از ارکان سازمان نظیر افراد، اهداف، ساختار، فناوری بوده است که به ترتیب اهمیت و اولویت عبارتند از: (۱) «نبود الگوی مناسب برنامه‌ریزی HR»، (۲) «عدم نظارت، کنترل و بازخورد (ارزیابی عملکرد- اثربخشی) برنامه‌ریزی HR»، (۳) «ناکارآمدی نظام ارزشیابی و ارزیابی کارکنان»، (۴) «اجرای نامناسب برنامه‌ریزی منابع انسانی»، (۵) «عدم حمایت کافی از برنامه‌ریزی نیروی انسانی»، (۶) «فنون نامناسب برنامه‌ریزی منابع انسانی»، (۷) «استخدام اجباری»، (۸) «عدم اولویت‌بندی برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان»، (۹) «نارسایی و ناکارآمدی نظام شایسته‌سالاری»، (۱۰) «نگاه کوتاه مدت و رفع تکلیفی به برنامه‌ریزی HR»، (۱۱) «عدم

اجرای صحیح قوانین»، ۱۲) «نارسایی و ناکارآمدی نظام برنامه آموزشی»، ۱۳) «بهره‌وری ناکافی منابع انسانی»، ۱۴) «عدم توجه به جنبه‌های کیفی برنامه‌ریزی HR»، ۱۵) «نارسایی و ناکارآمدی نظام جذب، گزینش و نگهداری نیروی انسانی سازمان». با توجه به مولفه‌های استخراج شده با استفاده از روش دلفی فازی (مصاحبه و نظر سنتجی از کارشناسان و خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی دانشگاهی و سازمان تامین اجتماعی) می‌توان مولفه‌های فوق را مناسب ارزیابی نمود و بعنوان ابزاری کارآمد برای بررسی مشکلات برنامه ریزی نیروی انسانی سازمان مبنای عمل قرار داد.

تحقیقات مختلف به برخی شاخص‌های استخراجی و یا مشابه آن‌ها اشاره کرده‌اند. در خصوص مقایسه نتایج و یافته‌های پژوهش با پژوهش‌های پیشین و ابراز وجوه تشابه آنها باید خاطر نشان کرد که پژوهش حاضر با پژوهش، زراعتکار و همکاران (۱۳۹۹) که عواملی همچون نبود نظام مدیریت منابع انسانی یکپارچه قانون، عدم شایسته سالاری، نبود مدیران حرفه‌ای در زمینه منابع انسانی، عدم رویکردهای انگیزشی مناسب، نبود یک مدل مرجع در راهبردهای سازمانی، اجرای ضعیف مدیریت منابع انسانی، عدم مشارکت کارکنان، تعصبات ذهنی و شناختی، کمبود نیروی ماهر، فشارهای خارجی برای استخدام را از جمله مشکلات برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان‌ها می‌داند تا حدود زیادی قابل تطبیق است و همچنین با پژوهش دلوی و همکاران (۱۳۸۸) در خصوص شفاف نبود معیارهای ترفیع که غالباً مبتنی بر معیارهای متعدد رفتاری یا فردی صورت می‌گیرد تا قابلیت‌های تخصصی و عملکرد فرد، اولویت به برنامه‌های غیر برنامه مدیریت منابع انسانی، نارسائی نظام آموزشی، ناکارآمدی نظام ارزیابی عملکرد و نارسایی نظام شایستگی همخوانی دارد. شاه حسینی (۱۳۹۴) نیز مانند پژوهش حاضر نظام ارزشیابی غیرعینی و کم تاثیر کارکنان، نگاه کوتاه مدت به برنامه‌ریزی نیروی انسانی و اولویت بندی به برنامه‌های غیر نیروی انسانی به برنامه ریزی نیروی انسانی را از عوامل مهم واثر گذار در ایجاد و شکل گیری مشکلات برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان معرفی می‌کند. اسدی و ذاکری (۱۳۹۹) نیز در پژوهش خود ضعف نظام‌های ارزیابی عملکرد و سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد، نارسایی‌های نظام آموزش و توانمندسازی کارکنان، از جمله چالش‌های پیش‌روی مدیریت منابع انسانی در نظام اداری ایران تشخیص داد که با نتایج پژوهش حاضر مطابقت دارد. عوامل ساختاری شامل گزینش و استخدام، انتصابات و ارتقای شغلی و ارزیابی عملکرد، عوامل رفتاری شامل انگیزش و رضایت شغلی، رهبری، فرهنگ سازمانی و امنیت شغلی و عوامل زمینه‌ای شامل پیمانکاران آسیب‌هایی است که در پژوهش توکلی دارستانی و شهبازمردی (۱۳۸۷) شناسایی شدند که با بسیاری از مسائل و نارسایی‌های شناسایی شده در پژوهش حاضر همخوانی دارند. بیگ زاده و سید مفید (۱۳۹۳) در مقاله خود به عواملی همچون تعهد سازمانی، مشارکت مدیریت ارشد، اشاره دارند که به نظر با نتایج پژوهش حاضر در خصوص عدم حمایت کافی مرتبط است. میرمحمدی و حسن‌پور (۱۳۹۰) نیز فقدان سیاستی جامع و هدفمند را چالش اصلی نظام برنامه‌ریزی نیروی انسانی عنوان کرده‌اند که با شاخص‌های همچون عدم اولویت‌بندی، عدم حمایت و عدم اجرای صحیح قوانین مرتبط است.

همچنین پژوهش‌های صفری و همکاران (۱۳۹۴) در خصوص عدم نگاه تخصصی به منابع انسانی، عدم تدوین برنامه راهبردی منابع انسانی و پژوهش هاشمی و امین پور (۱۳۹۰) در خصوص بی توجهی به نیاز کارکنان، عدم شایسته‌گزینی، نابرابری، کاهش انگیزه و مشارکت ندادن کارکنان در امور برنامه‌ریزی، و پژوهش بیات (۱۳۸۸) در خصوص وجود رابطه مداری در استخدام و شفاف نبودن معیارهای گزینش نیروی انسانی، همخوانی دارد. همچنین با یافته‌های هامیتون و سودمن (۲۰۲۰)، آغاز و همکاران (۲۰۱۷) همخوانی دارد.

مقایسه نتایج تحقیقات پیشین انجام شده با پژوهش حاضر، نشان می‌دهد که پژوهش حاضر، جامعیت بیشتری در مقایسه با سایر پژوهش‌های است که در حوزه چالشها و مشکلات برنامه ریزی نیروی انسانی سازمانها دارد و عملاً پوشش دهنده ضعف پژوهش‌های قبلی می‌باشد.

در مورد مقایسه یافته‌های تحقیق با سایر یافته‌های محققان باید اشاره کرد که این پژوهش با شناسایی مولفه‌های موثر بیشتر بر مشکلات و نارسایی‌های الگوی برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمانی و نیز توجه به ابعاد مختلف ساختاری، رفتاری، محیطی (فراسازمانی) نسبت به سایر محققان مورد ذکر پژوهش، سعی بر توسعه نظام مطلوب برنامه‌ریزی منابع انسانی داشته است. پس میتوان گفت که این تحقیق همسو با سایر تحقیقات گامی در جهت شناسایی بهتر مشکلات و نارسایی‌های الگوی برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمانی برداشته است. بر اساس مطالعه و بررسی صورت گرفته توسط محقق، در رابطه با موضوع پژوهش، بیشتر مطالعات انجام شده در زمینه چالش‌های مدیریت منابع انسانی بود و در خصوص برنامه ریزی نیروی انسانی بیشتر بر اهمیت و جایگاه آن در نظامات برنامه‌ریزی سازمان بخصوص برنامه استراتژیک سازمان توجه داشته اند و جنبه‌های مشکلات و نارسایی‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی تا حدودی مغفول مانده است. با توجه به نقش برنامه‌ریزی نیروی انسانی در موفقیت و میزان دستیابی به اهداف سازمان، دستیابی به یک الگوی مناسب برنامه ریزی نیروی انسانی مستلزم شناسایی و مطالعه دقیق مشکلات و نارسایی‌های آن است. لذا یافته‌های این پژوهش می‌تواند با معرفی مشکلات و نارسایی‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی در سازمان مورد مطالعه کاربردهای را نیز برای سازمان مطبوع داشته باشد؛ به بیان دیگر، نتایج این پژوهش می‌تواند، با ارائه تصویر دقیق از وضعیت موجود، گامی مهم جهت شناسایی عوامل موثر بر مشکلات و سپس راهکارهای رفع مشکلات فراهم سازد. حال با توجه به یافته‌های پژوهش و تاثیر این عوامل بر برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان موارد ذیل بعنوان پیشنهادات مدیریتی و راهکارهای کاهش مشکلات و نارسایی‌های برنامه ریزی نیروی انسانی سازمان مورد مطالعه ارائه می‌گردد:

همانگونه که نتایج این پژوهش نشان اجرای نامناسب برنامه‌ریزی منابع انسانی از مهمترین مشکلات و نارسایی‌های برنامه ریزی نیروی انسانی سازمان مورد مطالعه است. بنابراین پیشنهاد می‌گردد با طراحی و تدوین مدل برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازگار، مناسب، علمی و کارآمد در راستا و

هماهنگ با برنامه‌های راهبردی اصلی حوزه های بیمه ای/درمان و حوزه اقتصادی سازمان در جهت کاهش مشکلات و نارسایی‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان تامین اقدامات اصلاحی و پیشگراانه لازم را انجام دهد.

نارسایی و ناکارآمدی نظام شایسته‌سالاری یکی دیگر از مهمترین مشکلات و نارسایی‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان مورد مطالعه است. بنابراین با توجه به اینکه هر سازمان به نحوه مدیریت و کاربرد صحیح منابع انسانی آن وابسته است و سازمانی موفق است که با استفاده از مدیران مجرب، توان دستیابی به اهداف خود را داشته باشد لذا پیشنهاد می‌گردد سازمان نسبت به استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان و بازنگری و اصلاح شاخص‌ها و معیارهای ناکارآمد، روش‌ها، جهت‌گیری و ضوابط شایسته‌سالاری، رعایت قانونمندی و ضابطه‌گرایی و توجه و تقویت اصل شایسته‌سالاری در انتخاب، انتصابات و تغییر مدیران و کارکنان، لحاظ نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان در انتصابات، ترفیعات و جابجایی‌ها، افزایش نرخ ارتقاء و انتصابات از درون سازمان اقدام نماید و با انتصاب افراد شایسته در جایگاه‌های مناسب با توانایی، تجارب و قابلیت‌های بالا ضریب دستیابی به اهداف راهبردی اش را افزایش دهد.

ناکارآمدی نظام ارزشیابی و ارزیابی کارکنان یکی دیگر از مشکلات است. بنابراین با توجه به اینکه ارزیابی عملکرد یکی از مباحث ویژه برنامه‌ریزی منابع انسانی است و ابزار مناسبی برای ارتقاء عملکرد کارکنان و سازمان به حساب می‌آید. پیشنهاد می‌گردد که در سازمان تامین اجتماعی سیستم و شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان را با ملاحظات و الزامات و پیش نیاز سازمان طراحی و بصورت کامل و حرفه‌ای اجرایی نماید. این امر باعث می‌گردد که نتایج قابل ملاحظه‌ای شامل شناسایی نقاط قوت و قابل بهبود کارکنان، برنامه‌های آموزشی و یادگیری انفرادی، ارائه بازخوردهای انگیزشی متناسب با عملکرد، عادلانه کردن سیستم‌های جبران خدمات کارکنان، شناسایی افراد برای جانشین پروری، به کارگیری نتایج در سیستم ارتقاء، جابه‌جایی شغلی و ... قابل بهره‌برداری باشد.

نارسایی و مشکل دیگر عدم حمایت کافی مدیران از برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان است از آنجا که تهیه و تدوین و اجرای برنامه‌ریزی نیروی انسانی در سازمان نیازمند درک، حمایت و مشارکت مدیریت ارشد و اجرایی این سازمان می‌باشد، لذا پیشنهاد می‌گردد زمینه لازم برای حمایت و مشارکت مدیران سازمان در تهیه و تدوین و کمک به اجرایی شدن برنامه‌های مذکور فراهم گردد. درحقیقت اجرا و پیشبرد هر گونه برنامه در سازمان، حمایت و پشتیبانی حداکثری مدیریت ارشد سازمان را می‌طلبد، چرا که بدین طریق برنامه‌ها از اصالت اجرایی بالایی برخوردار گردیده و سایر مدیران و کارکنان سازمان نیز خود را متعهد به اجرا و عملیاتی نمودن هر چه بهتر و اثربخش‌تر برنامه‌های منابع انسانی در سازمان می‌دانند و در صورت فقدان این مولفه، بدلیل عدم وجود ضمانت اجرایی لازم، پیشبرد برنامه‌ها قطعاً در جریان جاری سازی با مشکلات و معضلات عدیده‌ای روبرو خواهد شد.

علاوه بر پیشنهادات فوق الذکر، به مدیران برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان تامین اجتماعی (چه سیاست‌گذار و چه مجری) پیشنهاد می‌شود تا با ایجاد و بهبود ترکیب ساختاری و سیستم‌های اداری جهت شایسته‌سالاری در جذب و انتصاب نیرو، در نظر گرفتن تنوع نیروهای سازمان با توجه به مزیت نسبی گروه‌های کارکنان برای سازمان، فرهنگ‌سازی مناسب و تقویت ارزش‌های انسانی در سازمان، آموزش و توسعه هدفمند منابع انسانی (در راستای مأموریت، چشم‌انداز، استراتژی‌های سازمان، متغیرهای داخلی و خارجی و...)، برقراری سیستم ارزیابی عملکرد مناسب برنامه‌ریزی نیروی سازمان، حمایت مالی (حقوق و دستمزد مناسب) و معنوی از برنامه‌ها منابع انسانی، توجه ویژه به خواسته‌ها و نیازمندی کارکنان و ارزیابی عملکرد مناسب کارکنان و بازخورد مناسب بر اساس آن، آینده‌پژوهی و برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو برای نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی، مهیا نمودن بستری فضای سازمانی مناسب برای اجرای نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر روش‌های آینده‌پژوهی و برنامه‌ریزی سناریو تأثیر گذاری برنامه‌ریزی نیروی انسانی را در تحقق اهداف راهبردی سازمان تامین اجتماعی افزایش دهند.

بعلاوه در زمینه پیشنهادات برای تحقیقات آتی نیز پیشنهاد می‌گردد: (۱) پژوهش‌های در زمینه ارزیابی موانع موجود پیش روی برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی و سایر سازمان‌های خدماتی مشابه با هدف ارائه راهکارهایی موثرتر در این زمینه انجام پذیرد. (۲) در تحقیقات آتی در این زمینه، برای هر یک از خبرگان مشارکت‌کننده در روش دلفی میتوان وزنی اختصاص داد، چرا که این موضوع کاملاً بدیهی است که نظر کلیه مشارکت‌کنندگان دلفی (خبرگان) از اهمیت یکسانی برخوردار نمی‌باشد و نظر هر یک از مشارکت‌کنندگان بنا به موضوع تحقیق از اهمیت خاصی برخوردار است.

منابع

- اسدی، اسماعیل و ذاکری، محمد. (۱۳۹۹). چالش‌های مدیریت منابع انسانی در نظام اداری ایران، فصلنامه تحول اداری، ۱۸(۶۲)، ۴۶-۵۷.
- بیکزاده، جعفر و سید مفید، علیرضا. (۱۳۹۳). بررسی عوامل موثر بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. ۵ (۱۹): ۷۳-۱۰۲
- توکلی دارستانی، شقایق؛ شهبازمرادی، سعید. (۱۳۸۷). آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه. مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۲(۴): ۹۴-۱۱۰
- سازمان تامین اجتماعی (۱۳۹۵). برنامه راهبردی سازمان تامین اجتماعی، تهران: سازمان تامین اجتماعی
- سایت سازمان تامین اجتماعی ۱۳۹۷

- سعادت، اسفندیار. (۱۳۹۶). مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات سمت
- صانعی آرانی، محسن؛ میرسپاسی، ناصر و دانشفرد، کرم اله و پیله‌وری، نازنین (۱۳۹۶)، طراحی الگوی تعدیل منابع انسانی در سازمان‌های محلی (مورد مطالعه شهرداری‌های استان اصفهان)، مدیریت فردا، ۱۶(۵۳): ۲۶۹-۲۸۲.
- صحرائی، رضوان و عباسپور، عباس. (۱۳۸۷). پیش‌بینی عرضه داخلی نیروی انسانی سازمانها با استفاده از مدل زنجیره مارکوف. مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۲(۴): ۱۵۴-۱۳۳
- قلی‌پور، آریین. (۱۳۹۷). طراحی و تدوین مدل شایستگی مدیران سازمان تامین اجتماعی، تهران: موسسه عالی پژوهش تامین اجتماعی
- میرسپاسی، ناصر. (۱۳۹۳). مدیریت استراتژیک منابع انسانی، تهران: انتشارات میر، چاپ بیست و چهارم.
- میرمحمدی، سیدمحمد؛ حسن پور، اکبر. (۱۳۹۰). نظام اداری ایران: تحلیلی بر مشکلات و چالش‌ها، چشم انداز مدیریت دولتی، ۲(۸): ۲۲-۹
- هکت، پنی، (۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی (استخدام و اداره کارکنان)، ترجمه ملوک دیوانگاهی، تهران: انتشارات فرهنگ جامع، چاپ اول
- یوسفی، فاطمه. (۱۳۹۱). تجزیه و تحلیل عوامل اثرگذار بر برنامه‌ریزی منابع انسانی و ارائه مدل مفهومی - مطالعه موردی: شرکت کارخانه چینی ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه علم و فرهنگ
- Aaker, D. A., & Moorman, C. (2017). Strategic market management. John Wiley & Sons.
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K. & Joo, H. (2012). Using performance management to win the talent war. *Business Horizons*, 8(2): 609-616.
- Berk, L., Bertsimas, D., Weinstein, A. M., & Yan, J. (2019). Prescriptive analytics for human resource planning in the professional services industry. *European Journal of Operational Research*, 272(2), 636-641.
- Chandra Pandey, S. (2017). An overview of human resource planning”, *International Journal of Interdisciplinary and Multidisciplinary Studies (IJIMS)*, 4(1), 8-12.
- Cheng, C.H. & Lin, Y. (2002). Evaluating the best main battle tank using fuzzy decision theory with linguistic criteria evaluation. *European Journal of Operational Research*, 142, 174-186.
- Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1-21.
- Edeh, F. O., & Dialoke, I. (2020). Effect of Human Resource Planning on Organizational Performance of the Hospitality Sector in Nigeria. *Business Perspective Review*, 2(1), 1-12.
- Ibiyemi, A. O., Adnan, Y. M., & Daud M. N., (2016), The validity of the classical delphi applications for assessing the industrial sustainability-correction factor: an example study, *foresight*, (18)6, 603 – 624
- Ishikawa, A., T. Amagasa, T. Shiga, G. Tomizawa, R. Tatsuta and H. Mieno (1993). The Max-Min Delphi Method and Fuzzy Delphi Method via Fuzzy Integration. *Fuzzy Sets Systems*, 55(3), 241-253.
- Jacob, O. N., & Ndubuisi, A. G. (2020). Educational Strategic Plans in Nigeria: Challenges of Implementation and Ways Forwards. *International Journal on Integrated Education*, 3(9), 211-217.
- Javadipour, M., Hashemi Siyavoshani, M., & Ghorbani, M. H. (2020). Pathology of Human Resource Management System in Iran's Ministry of Sports and Youth. *Annals of Applied Sport Science*, 8(3), 12-22.
- Karimi-Majd, A. M., Mahootchi, M., & Zakery, A. (2017). A reinforcement learning methodology for a human resource planning problem considering knowledge-based promotion. *Simulation Modelling Practice and Theory*, 79, 87-99.
- Kuo, Y. F., & Chen, P. C. (2008). Constructing performance appraisal indicators for mobility of the service industries using fuzzy Delphi method. *Expert Systems with Applications*, 35, 1930 – 1939.
- Pride, M., & Tatenda, N. (2017). Human resource planning in an unstable economy: challenges faced. A case of state universities in Zimbabwe. *International Journal of Asian Social Science*, 7(3), 206-217.
- Purwadi, D. (2012). The Role of Japanese human resource planning practices for increasing industrial competitiveness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 253-259.

- Snell, S. A., Shadur, M. A., & Wright, P. M. (2001). Human resources strategy: The era of our ways. *The Blackwell handbook of strategic management*, 627-649.
- Vaughan, Y., & Koh, Y. (2019). Role of resource slack in rapid international expansion of restaurant companies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31.(۱)
- Wekesa, V., & Kitainge, K. (2020). Human resource planning dynamics and academic performance of upgraded national schools in Western Kenya Counties. *European Journal of Education Studies (EJES)*, 7(7), 376-391

نحوه استناد به مقاله:

عباسی؛ جلیل، مهرآرا؛ اسداله، باقر زاده؛ محمدرضا، متانی؛ مهرداد، (۱۴۰۱). آسیب‌شناسی نظام برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان تامین اجتماعی. *مجله توانمندسازی سرمایه انسانی*، ۶ (۱)، ۹۳-۱۱۱. https://jhce.rasht.iau.ir/article_698954.html