



Original Research Article



10.22034/SMSJ.2023.185999



## A research on the effectiveness of the strategy and pathology of the human resources planning system of the social security organization

**Jalil Abbasi**, Ph.D. Student, Department of Literature and Human Science, Qaemshahr Branch, Islamic Azad University, Mazandaran, Iran

**Asadollah Mehr Ara**, Assistant Professor, Department of Literature and Human Science, Qaemshahr Branch, Islamic Azad University, Mazandaran, Iran

**Mohammadreza Bagherzadeh**, Assistant Professor, Department of Literature and Human Science, Qaemshahr Branch, Islamic Azad University, Mazandaran, Iran

**Mehrdad Matani**, Assistant Professor, Department of Literature and Human Science, Qaemshahr Branch, Islamic Azad University, Mazandaran, Iran

### ARTICLE INFO

#### Article History

Received: 11 May 2022

Revised: 18 Jun 2022

Accepted: 29 August 2022

#### Keywords

Reluctance and apprehension of employees, Telecommuting, Work break, Job performance, Information and communication technology anxiety

#### Corresponding Author Email:

[jalilabbasi52@gmail.com](mailto:jalilabbasi52@gmail.com)

### ABSTRACT

In order to survive, create a competitive advantage, increase efficiency, achieve organizational goals, organizations need human resource planning within the human resource management system, the aim's research is to provide a strategy to reduce human resource planning in the social security organization. The research method is mixed one in terms of practical purpose, exploratory in nature, and based on the method of data collection. In the qualitative part of the research, the participants were 2 experts who were selected by purposeful sampling. In order to collect the data of the qualitative part, a semi-structured interview used and the data was analyzed by the content analysis method. The data collection tool was a researcher-made questionnaire, and data analysis was done during two stages of the Delphi survey. Reliability of the instrument using Cronbach's alpha, 783% was estimated and its validity was confirmed by content validity method. The research results show that the extracted components of the research model are approved by the society. The social security organization can do the necessary planning to reduce its human resources planning problems by considering the identified problems, the factors affecting them and the solutions presented in this research.

#### How to cite this article:

Abbasi, J., Mehrara, A., Bagherzadeh, M., & Matani, M. (2023). A research on the effectiveness of the strategy and pathology of the human resources planning system of the Social Security Organization. *Journal of Strategic Management Studies*, 56(14), 293-218. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/SMSJ.2023.185999>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

In order to survive, create a competitive advantage, increase efficiency, achieve organizational goals, organizations need human resource planning within the human resource management system. Manpower in organizations is considered as human capital and the most important infrastructure and is the main source of competitive advantage, creativity, innovation, productivity, effectiveness and development and transformation and for reasons such as scarcity, irreplaceability and imitation and process impact on other variables and Extra-organizational is the most valuable and strategic asset of the organization. The main purpose of this study was to provide a model for reducing manpower planning inadequacies in the Social Security Organization.

### Methodology

This research is mixed in terms of applied purpose, in terms of nature, exploratory and based on the method of data collection. The participants of the quality section were 24 experts who were selected by purposive sampling. Qualitative data were collected through semi-structured interviews and the data were analyzed using content analysis method. The validity and reliability of the data were assessed through aptitude test. In the quantitative part, the statistical population was the employees of the organization's resources area, and the sample size was determined according to Morgan's table of 364 people and was selected by a simple random method. In the quantitative part, the data collection tool was a researcher-made questionnaire and was analyzed in two stages of fuzzy Delphi survey. Cronbach's alpha was estimated to be 783% and Demitel method was used to fit the extracted pattern. The statistical population at this stage was the resource staff of the Social Security Organization, which was determined using Morgan's table of 364 people and the sample was selected by simple random sampling.

### Results and Discussion

The organization's human resource planning system faces 19 main problems, which are the indicators of lack of proper planning model, improper implementation of human resource planning, lack of monitoring, control and feedback (performance evaluation - effectiveness), human resource planning, lack of adequate support. Human resource planning, lack of prioritization of the organization's human resource planning, short-term view and elimination of the task of planning were among the most important problems and shortcomings of the organization's human resource planning system. The results show that the extractive components of the research model are community-approved. Also, 14 factors affecting the problems of the human resource planning system were identified, including factors such as managerial instability; Rental and political selection of managers; The desire to maintain the status quo; Lack of specialized and efficient planning managers; Changes in government, political, cultural, economic, and technological laws were among the most important factors influencing the problems of the organization's human resource planning system. Finally, 14 strategies were identified to overcome the problems of the human resource planning system, which are solutions to design an appropriate HR planning model; Understand and support senior planning management; Integrated human resource planning system; Managerial stability and non-political appointments; Improving, implementing and properly implementing the monitoring and performance evaluation system were among the most important solutions to overcome the problems of the human resources planning system of the Social Security Organization. The Social Security Organization can do the necessary planning to reduce the problems of the human resource planning system by identifying the shortcomings, the factors affecting it and the solutions presented in this study.

### Conclusion

The research results show that the extracted components of the research model are approved by the society. The social security organization can do the necessary planning to reduce its human resources planning problems by considering the identified problems, the factors affecting them and the solutions presented in this research. The human resource planning system of the Social Security Organization, as one of the factors for the survival and prosperity of the organization, has a key role in achieving its goals



and the findings of this study provide operational implications in improving the organizational performance of the Social Security Organization. The Social Security Organization can do the necessary planning to reduce the problems of its human resource planning system by considering the identified problems, the factors affecting it and the solutions presented in this research. The findings indicated that the organization's human resources planning system is facing 19 main problems, which are indicators of the lack of a suitable planning model, inappropriate implementation of human resources planning, lack of supervision, control and feedback of human resources planning, etc. among the most important failures of the organization's human resources planning.

**Keywords:** Human resource management, Human resource planning, Fuzzy Delphi method, Social security organization





## مطالعات مدیریت راهبردی

Homepage: <https://www.smsjournal.ir>



10.22034/SMSJ.2023.185999

مقاله پژوهشی

# جستاری در کارآمدی راهبرد و آسیب‌شناسی نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی

جلیل عباسی، دانشجوی دکتری، دانشکده علوم انسانی، واحد قائم‌شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، مازندران، ایران  
اسدالله مهرآرا، استادیار، دانشکده علوم انسانی، واحد قائم‌شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، مازندران، ایران  
محمد رضا باقرزاده، استادیار، دانشکده علوم انسانی، واحد قائم‌شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، مازندران، ایران  
مهرداد متانی، استادیار، دانشکده علوم انسانی، واحد قائم‌شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، مازندران، ایران

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش ارائه راهبرد کاهش نارسایی‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر ماهیت، اکتشافی و براساس شیوه گردآوری داده‌ها، تحقیق آمیخته به شمار می‌رود. در بخش کیفی پژوهش، مشارکت کنندگان ۲۳ نفر از خبرگان بودند که به روش نمونه‌گیری هدف‌مند انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌های بخش کیفی از مصاحبه نیمه ساختارمند استفاده و داده‌ها با استفاده از روش تحلیل محتوا تجزیه و تحلیل شد. در بخش کمی، جامعه آماری، کارکنان حوزه منابع سازمان بودند که حجم نمونه مطابق جدول مورگان ۳۶۴ نفر تعیین و به شیوه تصادفی ساده انتخاب شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته بود و طی دو مرحله نظرسنجی دلفی فازی تجزیه و تحلیل داده صورت گرفت. پایایی ابزار با استفاده از آلفای کرونباخ، ۰/۷۸۳ برآورد گردید و روایی آن نیز با روش روایی محتوایی مورد تأیید قرار گرفت. یافته‌ها حاکی از آن بود که نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان با ۱۹ مشکل اصلی مواجه است که شاخص‌های نبود الگوی مناسب برنامه‌ریزی، اجرای نامناسب برنامه‌ریزی منابع انسانی، عدم نظارت، کنترل و بازخورد برنامه‌ریزی منابع انسانی و... از مهمترین نارسایی‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان بودند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که مولفه‌های استخراجی مدل تحقیق، مورد تأیید جامعه قرار دارند. سازمان تأمین اجتماعی می‌تواند با مورد نظر قرار دادن مشکلات شناسایی شده، عوامل موثر بر آن و راهکارهای ارائه شده در این پژوهش، برنامه‌ریزی لازم را جهت کاهش مشکلات برنامه‌ریزی منابع انسانی خود انجام دهد.

### اطلاعات مقاله

#### سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۲۱  
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۳/۲۸  
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۰۷

#### واژه‌های کلیدی

مدیریت منابع انسانی،  
برنامه‌ریزی منابع انسانی،  
روش دلفی فازی،  
سازمان تأمین اجتماعی

#### ایمیل نویسنده مسئول

jaliabbasi52@gmail.com

استناد به این مقاله: عباسی، جلیل؛ مهرآرا، اسدالله؛ باقرزاده، محمد رضا؛ متانی، مهرداد (۱۴۰۲). جستاری در کارآمدی راهبرد و آسیب‌شناسی نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی. مطالعات مدیریت راهبردی، ۵۶(۱۴)، ۲۹۳-۲۱۸.

## ۱. مقدمه

امروزه سازمان‌ها در محیطی متلاطم، پیچیده، متغیر و پویا فعالیت می‌کنند و پدیده‌هایی مانند جهانی‌سازی، تحریم‌های بین‌المللی چالش‌های پیچیده و فراگیر اقتصادی، تغییرات فناوری و الگوها، تغییر سلايق مشتریان و سرمایه‌گذاران و تشدید فضای رقابتی بازار بر آنها تأثیر می‌گذارد و توان برنامه‌ریزی در شرایط مطمئن و پایدار را از بسیاری از سازمان‌ها سلب و آنها را در راه تحقق هدف‌هایشان با چالش مواجه کرده است. به گونه‌ای که ناتوانی در اقدام به‌هنگام و فراکنشی نسبت به این تحولات موجب پیامدهای نامطلوبی برای سازمان‌ها خواهد شد. در چنین فضایی بهترین راه پاسخگویی به این نااطمینانی محیطی برنامه‌ریزی منابع انسانی است که توجه محققان و مدیران را به خود جلب کرده است [۲]. امروزه سازمان‌های پیشرو و موفق جهان مزیت رقابتی خود را در استفاده بهینه و کارآمد از منابع انسانی می‌پندارند. این قبیل سازمان‌ها پیش‌شرط برنامه‌ریزی سازمانی خود را، اعتلای جایگاه منابع انسانی می‌شمارند. از این رو سازمان‌ها به دنبال ایجاد نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی هستند تا بدین طریق دیدگاه نظام‌مند درون سازمانی و دیدگاه موازی برون سازمانی ایجاد کنند [۳۰]. لذا سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای در دنیای رقابتی و در حال تغییر امروزی، وابسته به منابع کار خود هستند تا به موفقیت دست یابند [۲۷]. سازمان‌هایی که نتوانند مدیریت منابع انسانی خود را با هنجارهای امروزی منطبق کنند، با چالش‌هایی نظیر عدم مشارکت کارکنان، ضعف شایسته‌سالاری و بهره‌وری پایین منابع انسانی مواجه خواهند شد [۲۹].

نیروی انسانی در سازمان‌ها به مثابه 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، جان‌سپین‌ناپذیری و تقلیدناپذیری و تأثیر فرایندها بر سایر متغیرهای سازمانی و فراسازمانی ارزش‌مندترین و راهبردی‌ترین دارایی سازمان محسوب می‌شود [۴۲، ۲۳، ۱۷، ۱۹، ۱، ۱۶، ۳۵، ۳۶، ۲۵، ۴۱، ۱۲، ۱۴]. در مجموع و بنا به عقیده صاحب‌نظران، آنچه در نهایت روند توسعه سازمان را تعیین می‌کند، منابع انسانی آن سازمان است، نه سرمایه و یا منابع مادی دیگر، از این رو مبحث مدیریت منابع انسانی موضوع حیاتی و مهمی در سازمان‌ها می‌باشد [۲]. اما آنچه که برای آنها بیشتر اهمیت دارد این است که چگونه به خوبی از منابع انسانی استفاده کنند؛ لذا، ارزیابی و بهبود فرایندهای مدیریت منابع انسانی، امری حیاتی برای تحقق اهداف سازمان به حساب می‌آید و این ضرورت باعث شده است که مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار گردد [۲۴].

برنامه‌ریزی منابع انسانی سنگ بنای مدیریت منابع انسانی است و در حفظ و بقای سازمان نقش کلیدی دارد و راهبرد کلیدی در برابر متغیرهای محیطی و سازمانی سبب تسریع در دستیابی به اهداف سازمان می‌شود [۹، ۶، ۴، ۲۳، ۳۷]. اگر قرار است منابع انسانی، منابع راهبردی تضمین‌کننده مزیت رقابتی سازمان و تأمین‌کننده اثربخشی آن باشند، نیازمندیم تا با بررسی موانع و مسائل پیاده‌سازی برنامه‌های منابع انسانی، در تسهیل تدوین و اجرای اثربخش و کارآمد برنامه‌های منابع انسانی گام برداریم. در نتیجه، لازمه از میان بردن موانع بازدارنده، شکل‌گیری، توسعه و اجرای برنامه‌های منابع انسانی و آشنایی با مشکلات و موانع بر سر برنامه‌ریزی منابع انسانی است. بررسی وضعیت موجود مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران بیانگر وجود اشکالاتی در حوزه مدیریت منابع انسانی است. برای مثال سازمان‌های دولتی، صرفاً به استفاده اسمی و شکلی از نظام مدیریت منابع انسانی تمایل دارند. لذا مدلی از مدیریت منابع انسانی و برنامه‌ریزی منابع انسانی که در سازمان‌های دولتی اجرا می‌شود، در عمل توانایی مدیریت صحیح منابع انسانی سازمان و تحقق اهداف سازمانی را ندارد [۴]. ابهام و آشفتگی مفهومی در پیشینه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی و نیز پراکندگی مدل‌ها و تناقض میان آنها به حدی است که اغلب محققان این حوزه مدعی هستند که به‌طور کلی مدیریت منابع انسانی فاقد نظر روشن درباره مهمترین عناصر تبیینی برای اجرای مناسب علمی، عملی و به‌دور از هر نوع سوگیری خاص در مورد اصول و مبانی مدیریت منابع انسانی است [۲۸]. همچنین مشکلات موجود در حوزه منابع انسانی در ایران نشان می‌دهد که سازمان‌های دولتی حساسیت این بخش را به خوبی حس نکرده و غفلت از آن باعث اتلاف وقت و تحمیل هزینه‌های زیاد به سازمان شده است. شناسایی مشکلات منابع انسانی کمک بسزایی به طرف کردن نارسایی و ضعف‌ها نموده و در نتیجه منجر به بهبود فرآیندهای کسب‌وکار و دستیابی به اهداف سازمانی می‌شود [۴]. بررسی سازمان‌ها نشان داده است که در مسیر اجرای برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان‌ها موانع و مشکلاتی زیادی بروز می‌کند که بی‌توجه به آنها می‌تواند در توفیق اجرای برنامه‌ریزی منابع انسانی تأثیر نامطلوبی داشته باشد. لذا سازمان‌ها باید نسبت به موانعی که در اجرای برنامه‌ریزی منابع انسانی وجود دارد شناخت و آگاهی مناسب داشته باشند و با برنامه‌ریزی مدون و اقدامات مداخله‌ای، اصلاحی و پیشگیرانه هوشمندانه در جهت رفع و یا به حداقل رساندن آنها، زمینه کامیابی اجرای برنامه‌ریزی منابع انسانی را فراهم آورند [۴۰].

سازمان بزرگ تامین اجتماعی، مهمترین و تاثیرگذارترین سازمان بیمه‌ای کشور با بیش از نیم قرن سابقه فعالیت ارائه‌دهنده طیف وسیعی از خدمات در سطوح جمعیتی و گستره وسیع جغرافیایی می‌باشد. کمتر سازمانی را حتی در مقیاس وزارتخانه‌های دولتی می‌توان یافت که حوزه نفوذ و ارتباط اجتماعی تا این حد گسترده، متنوع و مهم باشد. به‌منظور دستیابی به چشم‌انداز، اهداف کلان، راهبردی و جامه عمل پوشاندن به مأموریت ذاتی، برنامه‌ریزی منابع انسانی مناسب، جامع و علمی در تمام گستره مکانی و زمانی، رکن اصلی این سازمان و امری ضروری محسوب می‌شود. بنابراین، کمیّت و کیفیت منابع انسانی در این سازمان بر کمیّت و کیفیت خدمات قابل ارائه به ذی‌نفعان و میزان دستیابی به اهداف سازمان تامین اجتماعی تاثیرگذار هستند [۳۹].

با عنایت به آنچه از نظر گذشت، محقق بر این عقیده است که نگاه موشکافانه به موضوع برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان‌های بزرگ کشور ضرورت دوچندانی دارد و با نگاه به زوایای متنوع سرمایه انسانی مورد کندوکاو و بازنمایشی قرار داد. از جمله این سازمان‌ها می‌توان به سازمان تامین اجتماعی اشاره نمود. این سازمان بیش از نیمی از جمعیت کشور را تحت پوشش خود دارد و نقش و رسالتی مؤثر در توسعه پایدار و امنیت اقتصادی و اجتماعی کشور دارد. گستردگی حوزه خدمات‌دهی سازمان مذکور و پیچیدگی بالای کارکردی آن در کنار تعداد درخور توجه کارکنان، بیانگر حساسیت و اهمیت جایگاه‌های مدیریتی در سازمان تامین اجتماعی است. نظر به اینکه این سازمان با طیف گسترده‌ای از خدمات، حوزه‌های فعالیتی و منابع انسانی، ارتقاء فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی جزو ضرورت‌های اساسی و دغدغه‌های اولیه مدیران حوزه برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان است. لذا ارائه الگوی اثربخش نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی در راستای مدیریت اثربخش منابع انسانی آن ضرورت خود را نمایان می‌سازد. در گام اول محقق بر آن است تا نارسائی‌ها و مشکلات برنامه‌ریزی منابع انسانی را در جامعه تحت مطالعه شناسایی کند و به این ترتیب توجه سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران حوزه برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان را به مؤلفه‌های شناسایی شده معطوف سازد. نهایتاً با ارائه الگوی کاهش مشکلات و نارسائی‌های موجود، به سازمان در ایجاد درکی عمیق و کاربردی‌گرایانه از نحوه کاهش مشکلات و نارسائی‌ها یاری نماید. نتایج این پژوهش می‌تواند سند علمی و تجربی در خصوص مدیریت بهینه منابع انسانی سازمان باشد؛ از سوی دیگر فقدان پژوهش در مقوله شناسایی مشکلات و نارسائی‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی، انجام این پژوهش را از لحاظ مناسبت و به موقع بودن و جامعیت حائز اهمیت دوچندان نموده است. با توجه به مطالب فوق‌الذکر، این پژوهش به دنبال شناسایی مشکلات و نارسائی‌های الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی و ارائه الگوی مناسب جهت کاهش مشکلات است.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در تمام سازمان‌ها، منابع انسانی، منابع مالی و منابع فنی مهمترین منابع و در واقع پایه و اساس عملکرد آن مجموعه می‌باشند؛ در این بین، منابع انسانی به مراتب نقش حیاتی‌تری را ایفا می‌کند، زیرا منابع انسانی است که ملاک توانمندی سازمان در بهره‌گیری از سایر منابع است [۳۲]، بنابراین، مدیریت راهبردی منابع انسانی، زمینه‌ساز استفاده مؤثر از ظرفیت‌های انسانی است و به منبع موفقیت و کارایی، مزیت رقابتی و دارایی استراتژیک هر سازمانی تبدیل می‌شود [۳۱].

یکی از حوزه مدیریت منابع انسانی فعالیت‌های آن در سازمان‌های امروزی طراحی برنامه‌ریزی منابع انسانی است. برنامه‌ریزی منابع انسانی، از پدیده‌های ضروری موفقیت سازمانی در محیط تجاری پویا و رقابتی و بخشی جدایی ناپذیر از راهبرد سازمان است [۲۳]. برنامه‌ریزی منابع انسانی برای رفع نیازهای آتی در سازمان با هدف توسعه و رشد توانایی‌های بالقوه کارکنان برای قبول مسئولیت‌های بیشتر است [۶]. این برنامه‌ریزی، مبتنی بر شناخت مفروضاتی است که تصمیمات در آن اتخاذ می‌شود و وظایف آن در حفظ و بقای سازمان اثر تعیین‌کننده دارد و ابزار یا راهبرد کلیدی در برابر متغیرهای محیطی و سازمانی سبب تسریع در دستیابی به اهداف سازمان می‌شود [۹، ۴، ۲۳، ۳۷].

برنامه‌ریزی منابع انسانی فرایندی است که به‌وسیله آن ورود افراد به سازمان، حرکت و گردش آن‌ها در داخل سازمان و خروج از سازمان، پیش‌بینی و برای آن به‌گونه‌ای برنامه‌ریزی می‌شود که هرگاه، در هر جای سازمان، پستی خالی شد مسئولان سازمان غافلگیر نشوند و همیشه نیروهای شایسته‌ای برای تصدی آن پست آماده داشته باشند [۳۴]. در برنامه‌ریزی منابع انسانی، سطح مورد نیاز به منابع انسانی برای سازمان شناسایی شده و برنامه‌های کارآمد برای رعایت این نیاز طراحی می‌شود [۲۶]. این برنامه‌ریزی، کوشش سنجیده و ساختارمند

است که سازمان برای اطمینان از تداوم رهبری در موقعیت‌های کلیدی، نگهداری و پرورش سرمایه فکری و عملی برای پیشرفت و تشویق افراد به ارتقاء انجام می‌دهد [۲۶].

برنامه‌ریزی منابع انسانی برای همسوسازی نیروی کار سازمان با اهداف و اولویت‌های راهبردی آن است؛ این تعریف متشکل از دو قسمت است: اول، تعیین تقاضای آینده نیروی کار به لحاظ تعداد، مهارت و نسبت افراد مورد نیاز؛ دوم، تعیین چگونگی تأمین نیازمندی‌ها از طریق برنامه‌ریزی منابع انسانی. برنامه‌ریزی باید یک فرایند مداوم باشد و ارتباط تنگاتنگی با روند گسترده‌تر برنامه‌ریزی کسب‌وکار داشته باشد [۱۳]. در نهایت، برنامه‌ریزی موثر منابع انسانی تنها زمانی امکان‌پذیر است که برنامه‌ریزان منابع انسانی حرفه‌ای وجود داشته باشند [۲۳].

بسیاری از مطالعات آتی در زمینه مدیریت منابع انسانی بیانگر این واقعیت است که مزیت و پایداری راهبردی در بازار رقابتی متعلق به سازمان‌هایی خواهد بود که بهتر از رقبا و با کمک فرمول‌بندی می‌توانند بهترین استعدادهای منابع انسانی را شناسایی و جذب کرده و پرورش دهند [۳۸].

همه این نظرات، به‌طور مشترک به ما می‌آموزند که سازمان‌ها به منظور بقاء، ایجاد مزیت رقابتی، پایداری سازمان، افزایش کارایی، تضمین موفقیت در استفاده بهینه و کارآمد از منابع، رسیدن به هدف‌های سازمان و تقویت نظام شایستگی نیازمند برنامه‌ریزی منابع انسانی در چارچوب نظام مدیریت منابع انسانی می‌باشند.

بررسی مطالعات داخل و خارج از کشور به‌خوبی اهمیت و لزوم پرداخت ویژه به مبحث برنامه‌ریزی منابع انسانی را تأیید می‌کند. مطالعه بهبودی گل خطمی و همکاران [۸] نشان داد که شاخص‌های استخدام، استعفای کارکنان، فشار کاری، مهارت‌های جدید، کارکنان ماهر و متخصص، تعداد کارکنان، عرضه نیروی انسانی، آموزش نیروی انسانی، زمان آموزش، هزینه‌های آموزش، کیفیت خدمات، تنوع خدمات، فناوری جدید بانک و تعداد مشتریان، چهارده عامل مؤثر بر برنامه‌ریزی منابع انسانی در بانک مهر اقتصاد بودند. یافته‌های بخش مدل‌سازی نشان داد که استخدام در بانک مهر اقتصاد رابطه مستقیمی با تعداد نیروی انسانی، خروج نیروی انسانی و ساعات آموزش داشت. اده و دیالوکه<sup>۱</sup> [۲۰] در مطالعه‌ای ضمن تبیین تأثیر برنامه‌ریزی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی، ابعاد بودجه مناسب، شایستگی، سن و جهت‌گیری فرهنگی کارکنان را مد مصداق ابعاد کلیدی برنامه‌ریزی منابع انسانی شناسایی نمود و تأکید نمود که مدیران منابع انسانی جهت غلبه بر چالش‌های مشکلات برنامه‌ریزی، باید در حین برنامه‌ریزی بر توانایی مالی سازمان و همچنین سن، شایستگی و جهت‌گیری فرهنگی کارکنان آینده تمرکز کنند. ویکسا و کیتینج<sup>۲</sup> [۴۳] در 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. در نهایت، 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<sup>۳</sup> [۳۳] در شناخت، وضعیت برنامه‌ریزی نیروی انسانی را در بستر 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 آن، 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، ضعف نقدینگی مالی، محیط عملیات تجاری کم و پرهزینه، بالا بودن بدهی کشور در مقایسه با کاهش درآمد ملی و بودجه مالی شده است، 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 اقتصاد ناپایدار پیچیده است زیرا اکثر راهبردها 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 پاره‌وقت و برون‌سپاری وظایف غیر اصلی دانشگاه انجام داد. بر اساس پژوهش زراعتکار و همکاران [۴۵] مهمترین چالش‌های حوزه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران عبارتند

<sup>1</sup> Edeh & Dialoke

<sup>2</sup> Wekesa & Kitainge

<sup>3</sup> Pride & Tatenda

از: نبود نظام مدیریت منابع انسانی یکپارچه، سیاست‌های بالادستی، قانون، عدم شایسته‌سالاری، نبود مدیران حرفه‌ای در زمینه منابع انسانی، ضعف رویکردهای انگیزشی مناسب، عدم همراستایی بین نظام‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی، فقدان رویکرد مدیریت استعداد، نبود مدل مرجع در راهبردهای سازمانی، اجرای ضعیف مدیریت منابع انسانی، خروجی‌های ناملموس در فرآیندهای منابع انسانی، تعصبات ذهنی-شناختی، مقاومت در برابر تغییر، قبيله‌گرایی، ترک خدمت کارکنان باسابقه، مشارکت ندادن کارکنان، رشوه‌خواری و فساد، شناخت ضعیف نیاز کارکنان، سیاست‌های دولت، کمبود منابع ماهر و فشارهای خارجی برای استخدام. شاه‌حسینی و همکاران [۳۵] در راستای شناسایی چالش‌های پیاده‌سازی راهبردهای منابع انسانی در شرکت برق منطقه خراسان، دوازده الگوی ذهنی متمایز را در میان شرکت‌کنندگان شناسایی کردند که از این بین، اولویت‌بندی به برنامه‌های غیر منابع انسانی به برنامه‌ریزی منابع انسانی، رواج بیش از حد تفکر کوتاه‌مدت، نظام ارزشیابی غیرعینی و کم تاثیر در پرداخت‌ها، توجه کمتر به منابع انسانی در مقایسه با منابع مالی، عدم تخصیص بودجه کافی برای اجرای برنامه‌ریزی منابع انسانی، نقص در ساختار به کارگیری کارمندان کلیدی در مراحل مختلف برنامه‌ریزی منابع انسانی و کم توجهی به بهره‌وری را به‌عنوان مهم‌ترین چالش و عامل بازدارنده از پیاده‌سازی برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان مذکور هستند. دلوی [۱۸] به این نتیجه رسید که در سازمان‌های دولتی معیارهای ارتقاء و ترفیع به‌طور شفاف تعریف نشده‌اند و غالباً مبتنی بر معیارهای متعدد رفتاری یا فردی هستند که ارتباطی با قابلیت‌های تخصصی و عملکرد فرد ندارد. در پرداخت‌ها و ارتقاء، ارشدیت معیار اصلی می‌باشد که این گرایش با ارزش‌های فرهنگی ایران در ارتباط با گذشته‌گرایی و احترام به بزرگان منطبق است. معیار دیگر برای پرداخت سطح تحصیلات است. افراد تحصیل کرده نه تنها شانس انتخاب شدن بیشتری دارند، بلکه احتمال ارتقای آنها نیز بیشتر است. مدیران اولویت کمی به مشارکت کارکنان در برنامه مدیریت منابع انسانی می‌دهند. زمان کافی برای برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان و اجرای آن اختصاص نمی‌دهند. اولویت با ارائه برنامه‌های مقطعی و یکباره در آموزش، یعنی فاقد طراحی نظام‌مند و نظری برنامه‌های آموزشی در سازمان‌ها است و ارزیابی عملکرد یک فرآیند ساختار یافته و مبتنی بر معیارهای روشن و شفاف نیست. اغلب مدیران سازمان‌های دولتی محرمانه بودن اطلاعات ارزیابی را ترجیح می‌دهند و به‌ندرت به رویکردهای منظم اتکا می‌کنند. اغلب موارد ارزیابی عملکرد در یک فرآیند بالا به پائین و بر اساس سازوکارهای ذهنی و بدون ساختار و با تاکید بر جنبه‌های رفتار به جای عملکرد انجام می‌شود و نهایتاً اینکه در سازمان‌های دولتی گزینش‌ها مبتنی بر روابط و آشناگرایی است تا تخصص و شایستگی. ژاکوب و ندوبیسی<sup>۱</sup> [۲۳] به این نتیجه رسیدند که مهم‌ترین چالش‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی در موسسات آموزشی نیجریه عبارتند از: اطلاعات ناکافی کارکنان در حوزه برنامه‌ریزی منابع انسانی، کمبود برنامه‌ریزان حرفه‌ای در منابع انسانی، بی‌ثباتی سیاسی و کمبود بودجه برنامه‌ریزی منابع انسانی. جاویدپور و همکاران [۲۵] به این نتیجه رسیدند که مهم‌ترین چالش‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی در وزارتخانه ورزش و جوانان ایران عبارتند از: تغییرات مدیریتی و بی‌ثباتی مدیریت، بی‌ثباتی قوانین، سیاست‌های تامین بودجه، نبود برنامه‌ای برای توسعه، اخلاق حرفه‌ای، عدم وجود سازمان مدون، فقدان فرهنگ روحیه کار تیمی، فقدان روشی دقیق و علمی برای بررسی وضعیت فعلی منابع انسانی، ناسازگاری بین منابع انسانی فعلی و نمودار سازمان، تضاد بین وضعیت منابع انسانی موجود و سیاست‌های دولت در سازمان دهی و تعدیل منابع انسانی و فقدان روش‌های نظام‌مند برای منابع انسانی. ایکانیون و همکاران<sup>۲</sup> [۲۲] نشان دادند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مانند جذب کارکنان، آموزش، پاداش و مشارکت کارمندان در نیجریه ضمن اینکه تحت تاثیر نهادهای رسمی و غیررسمی هستند، اما این تاثیرات تابعی از اوضاع اقتصادی، اجتماعی این کشور نیز می‌تواند باشد. این تاثیرات نهادی به ماهیت سازمان‌ها بستگی دارد و بیشتر بر صنایعی با کارکنان حرفه‌ای مثل صنایع بهداشت اثرگذار است. این تنوع تاثیرگذاری می‌تواند ناشی از ضعف محیط‌های نهادی در نیجریه و ضعف قوانین کار و فساد باشد.

مرور پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که مسئله برنامه‌ریزی منابع انسانی در کشورهای کمتر توسعه یافته به‌مراتب حادتر و عمیق‌تر است؛ مطالعات کشورهای آفریقایی نظیر نیجریه، کنیا، زیمبابوه که عموماً با شرایط اقتصادی و مدیریتی ناپایدار و بی‌ثبات همراه می‌باشند، چالش‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی را به روشنی تصریح ساخته‌اند و این امر ما را بیش از پیش متوجه پژوهش و مطالعه در خصوص نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان‌های مختلف کشور می‌کند؛ در مطالعات داخلی نیز در مورد سازمان‌های دولتی نظیر اداره برق، بانک‌ها و وزارتخانه‌ها مطالعاتی صورت گرفته است و در این زمینه چالش‌ها و مشکلات موجود شناسایی شده است که اگرچه در بسیاری از موارد مشکلات و آسیب‌های موجود مشترک و همه‌گیر است اما در برخی مطالعات مشکلات منحصر به فرد و خرد و در برخی موارد با رویکرد کلان و عمومی به برنامه‌ریزی منابع انسانی وجود دارد؛ در عین حال، در زمینه ارائه راهبرد و راهکار عملیاتی کمتر تلاش شده است. ضمن

<sup>1</sup> Jacob & Ndubuisi

<sup>2</sup> Ikyanyon & et al



اینکه در خصوص سازمان تأمین اجتماعی با ویژگی‌های منحصربه‌فرد همچون: عمومی و غیردولتی، قدمت و بزرگی، با پوشش جمعیتی گسترده و مأموریت حساس که منبع تأمین مالی آن متکی به دولت نیست، مطالعه‌ای صورت نگرفته است. بر این اساس، مطالعه موجود نوآورانه و بلکه ضروری می‌نماید.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

نوع تحقیق بر اساس هدف، شیوه گردآوری داده‌ها و ماهیت داده‌ها تعیین می‌شود. این پژوهش بر اساس هدف، کاربردی است، چرا که به دنبال توسعه دانش کاربردی در زمینه کاهش نارسایی‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی است. همچنین پژوهش حاضر بر اساس شیوه گردآوری داده‌ها، تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی است. چرا که در پی کشف و تصویرسازی ماهیت، ویژگی‌ها و مشخصات نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی است. در نهایت، بر اساس ماهیت داده‌ها، پژوهش حاضر از نوع تحقیق آمیخته است. از آنجا که در بسیاری از موارد روش‌های تحقیق کمی و کیفی به تنهایی نمی‌توانند پیچیدگی‌های مسایل و عناصر تشکیل‌دهنده را بدون ارزیابی مورد مطالعه قرار دهند، ترکیب این روش‌ها بهترین راهبرد ممکن است. صاحب‌نظران طرح‌های تحقیق آمیخته را به شرح زیر به سه دسته تقسیم می‌کند: الف) طرح‌های تحقیق آمیخته به هم تنیده؛ ب) طرح‌های تحقیق آمیخته تشریحی؛ ج) طرح‌های تحقیق آمیخته اکتشافی.

تحقیق آمیخته حاضر از نوع اکتشافی است چرا که پژوهشگران در صدد زمینه‌یابی درباره «موقعیت نامعین» می‌باشند. برای این منظور ابتدا داده‌های کیفی گردآوری می‌شود. انجام این مرحله منجر به توصیف جنبه‌های بی‌شماری از نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی می‌شود. با استفاده از این شناسایی اولیه، امکان صورت‌بندی فرضیه(هایی) درباره بروز پدیده مورد مطالعه فراهم و پس از آن، از طریق گردآوری داده‌های کمی، فرضیه(ها) مورد آزمون قرار می‌گیرند. پژوهشگران بر مبنای یافته‌های حاصل از داده‌های کیفی، سعی بر آن دارد که داده‌های کمی را گردآوری کند تا تعمیم‌پذیری یافته را میسر سازد. بر این اساس روش تحقیق این پژوهش در دو مرحله طراحی شده است:

#### مرحله اول: بخش کیفی. مشارکت‌کنندگان پژوهش، خبرگان حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی منابع انسانی بودند. در رابطه با گزینش

اعضای متخصصان موضوع، از روش نمونه‌گیری هدف‌مند غیراحتمالی مبتنی بر گلوله برفی استفاده شد [۱۱]. 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، به صورت جداگانه و به شکل جلسه حضوری انجام شد و مشارکت آنها جهت انجام این پژوهش جلب گردید. در جلسه حضوری تلاش گردید موضوع پژوهش، روش‌های انجام پژوهش، انتظارات، دوره زمانی انجام مصاحبه و فرایند دلفی (تقریباً ۶۵ دقیقه)، استفاده از داده‌های این پژوهش و همچنین هدف استفاده از ضبط صوت و اطمینان دادن از محرمانه ماندن اطلاعات شخصی آنها به طور کامل برای خبرگان توضیح داده و 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، حجم نمونه مناسب جهت انجام پژوهش ۲۳ نفر از خبرگان حوزه این پژوهش با شاخص‌ها و معیارهای نظیر برخورداری از حداقل ۱۰ سال سابقه کار و تخصص در حوزه مدیریت منابع انسانی در دانشگاه یا سازمان تأمین اجتماعی و کمیته مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد تعیین گردیدند و مقدمات برای اجرای فرآیند به عمل آمد. جدول شماره (۱) ویژگی‌های حرفه‌ای اعضای خبرگان دلفی را نشان می‌دهد.

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 بود که اطلاعات توافق گروهی برای خود آنها نیز ارزشمند خواهد بود. البته تجمیع این ویژگی‌ها تضمین‌کننده خوبی برای کیفیت بالای نتایج دلفی است. سپس به منظور جمع‌آوری داده‌های کیفی، در قالب مصاحبه، پرسشنامه بصورت نیمه‌ساختار یافته طراحی و به خبرگان پانل دلفی ارائه گردید و از هریک از خبرگان پژوهش درخواست شد تا با استفاده طوفان فکری هر نوع ایده و نظر خود را آزادانه در رابطه با سوالات مطرح و فهرست مشکلات و نارسایی‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان بیان کنند (از مصاحبه برای پاسخ به سؤال شناسایی مؤلفه‌های اصلی پژوهش استفاده شد). این سوالات تنها چارچوب اولیه برای آغاز مصاحبه بود و در جریان مصاحبه توسعه می‌یافت. مصاحبه‌های صورت گرفته ضبط و سپس به صورت متن نوشته شد؛ متن پیاده شده چندین بار مرور و با یادداشت‌های محقق تطبیق داده شد و کلیه متون پیاده شده چند بار مطالعه شده و به منظور تجزیه و تحلیل یافته‌های

به‌دست آمده از مصاحبه کیفی، از روش تحلیل محتوای استقرایی استفاده شد. در این نوع تحلیل، ابتدا اطلاعات از افراد مشارکت‌کننده گردآوری و سپس با استفاد از نرم افزار مکس کیودا<sup>۱</sup> داده‌ها بدون در نظر گرفتن مبنایی نظری، کدگذاری شدند و مفاهیم قابل درک استخراج گردیدند. در این پژوهش برای اعتباربخشی داده‌های کیفی از معیارهای لینکولن و گوبا<sup>۲</sup> به‌عنوان 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.

جدول ۱. توصیف آماری مشارکت‌کنندگان - 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	دانشیار دانشگاه تهران	۲۳
۴	مرد	دکتری مدیریت دولتی	دانشیار دانشگاه علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد	۲۴
۵	زن	دکتری مدیریت دولتی	دانشیار دانشگاه علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد	۲۱
۶	مرد	دکتری مدیریت دولتی - منابع انسانی	عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد بجنورد	۲۱
۷	مرد	دکتری مدیریت دولتی - منابع انسانی	عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور بجنورد	۲۵
۸	مرد	دکتری مدیریت دولتی - رفتار	مدیر اجرایی حوزه منابع سازمان	۲۶
۹	زن	کارشناسی ارشد	رئیس اداره منابع انسانی سازمان	۱۸
۱۰	مرد	کارشناسی	کارشناس متخصص حوزه منابع انسانی سازمان	۲۴
۱۱	مرد	دانشجوی دکتری مدیریت دولتی	کارشناس ارشد حوزه منابع سازمان تامین	۱۷
۱۲	مرد	کارشناسی ارشد	کارشناس متخصص حوزه منابع انسانی سازمان	۱۷
۱۳	زن	دانشجوی مدیریت دولتی - منابع	کارشناس ارشد حوزه منابع سازمان	۱۸
۱۴	مرد	کارشناسی ارشد	رئیس اداره منابع انسانی	۱۵
۱۵	مرد	کارشناسی ارشد	رئیس اداره منابع انسانی	۲۲
۱۶	زن	کارشناسی ارشد	کارشناس متخصص حوزه منابع انسانی سازمان	۲۷
۱۷	مرد	کارشناسی ارشد	رئیس اداره منابع انسانی	۲۳
۱۸	مرد	کارشناسی ارشد	کارشناس متخصص حوزه منابع انسانی سازمان	۲۱
۱۹	مرد	کارشناسی ارشد	کارشناس متخصص حوزه منابع انسانی سازمان	۲۱
۲۰	مرد	کارشناسی ارشد	رئیس اداره منابع انسانی	۱۸
۲۱	مرد	دکتری مدیریت دولتی - منابع انسانی	معاون اداره کل منابع انسانی سازمان تامین	۲۷
۲۲	مرد	کارشناسی ارشد	کارشناس خبره حوزه منابع انسانی سازمان تامین	۲۵
۲۳	مرد	کارشناسی ارشد	کارشناس خبره حوزه منابع انسانی سازمان تامین	۲۳

قابلیت اعتبار (مقبولیت): پس از انجام و پیاده‌سازی مصاحبه، متن به همراه تحلیلی از مصاحبه در اختیار فرد مصاحبه شونده قرارگرفت تا از صحت اطلاعات به‌دست آمده در مصاحبه و رسیدن داده‌ها به حد اشباع اطمینان حاصل شود. قابلیت انتقال: استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، توصیف روشنی از بستر، نحوه انتخاب و ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان، جمع‌آوری داده و فرایند تحلیل، با دیدگاه‌ها و تجارب گوناگون (اصل حداکثر تنوع) مفاهیم نظری داده‌های تمامی مصاحبه‌شدگان این مطالعه استخراج شد.

قابلیت تایید: 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 روش‌شناختی 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 صورت‌بندی شده توسط ۳ تن از خبرگان.

<sup>۱</sup> MAXQDA

<sup>۲</sup> Lincoln & Guba

**مرحله دوم: بخش کمی.** با توجه به شناسایی مشکلات و نارسایی‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان از طریق مصاحبه با خبرگان و احتمال وجود سوگیری در نظرات آنها، در مرحله اول بخش کمی، به منظور حصول اطمینان از صحت، دقت، کاربردی بودن و جامعیت مراحل شناسایی شده و رفع سوگیری‌های احتمالی از فن دلفی فازی جهت دستیابی به توافق گروهی بین خبرگان استفاده شد. در این مرحله با اطلاعات و نتایج بخش کیفی پژوهش، به صورت پرسشنامه‌ای با طیف پنج گزینه‌ای (متغیرهای کلامی فازی) طراحی و در اختیار خبرگان پژوهش قرار گرفت. در این مطالعه دو مرحله نظرسنجی دلفی فازی انجام شد. در نظرسنجی اول گردآوری نظرات خبرگان، از آنها خواسته شد تا با استفاده از متغیرهای کلامی (مخالفم، 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<sup>۱</sup> 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 تبدیل شوند. فرایند تبدیل اعداد فازی به اعداد قطعی را فازی‌زدایی می‌گویند. پس از نظرسنجی دور اول و دوم نتایج هر ۲ نظرسنجی با هم مقایسه و نتایج مشخص شدند. با توجه به دیدگاه‌های نظرسنجی اول و مقایسه آن با نتایج نظرسنجی دوم اختلاف میانگین فازی‌زدایی شده در دو نظرسنجی از حد آستانه (۰/۱۰) کمتر شد و فرآیند نظرسنجی متوقف شد. کلیه محاسبات برای تعیین ارزش فازی، فازی‌زدایی و اهمیت شاخص‌ها با استفاده از فرمول نویسی در نرم افزار اکسل انجام گرفت. در مرحله دوم از بخش کمی به منظور تحلیل داده‌های کمی (پیمایشی) و آزمایش الگو در سازمان از روش دیمتال استفاده گردید. جامعه آماری در این مرحله مدیران، روسا و کارشناسان ارشد حوزه منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی کشور بودند. برای محاسبه حجم نمونه آماری با استفاده از جدول مورگان ۳۶۴ نفر تعیین و نمونه به شیوه تصادفی ساده انتخاب شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از مقیاس (پرسشنامه) تدوین شده بر اساس مرحله کیفی پژوهش استفاده گردید. جهت ارزیابی پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که بر این اساس پایایی آن ۰/۷۸۳ بود. برآورد شد که ضریب قابل قبولی برای پایایی است و جهت بررسی روایی پرسشنامه نیز از روایی محتوایی و روایی سازه استفاده شد. جهت ارزیابی روایی محتوایی، نظرات ۴ متخصص و خبره اخذ شد و سوالات پرسشنامه از حیث برآورده ساختن اهداف پژوهش، قابل درک بودن برای افراد متخصص و غیر متخصص، مناسب بودن مفهوم تمامی سوالات پژوهش برای اندازه‌گیری صفت مورد بررسی و بالاخره اینکه آیا ابزار اندازه‌گیری همه جوانب پژوهش را پوشش می‌دهد یا خیر؟ از نظر متخصصین مربوطه بررسی و مورد تأیید واقع شد. همچنین، جهت ارزیابی روایی سازه نیز تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار آموس<sup>۲</sup> انجام شد. در نرم‌افزار آموس، علاوه بر تخمین ضرایب مدل، شاخص‌هایی به دست می‌آید که می‌توان بر اساس آن، میزان برازش کلی مدل را مورد آزمون قرار داد. بر این اساس، نتایج بررسی شاخص‌ها نشان داد که مدل از برازش مطلوبی برخوردار است. نتایج تحلیل عاملی تأییدی و میزان شاخص‌ها در جدول (۵) ارائه شده است.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در این بخش ابتدا به بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان بخش کیفی (خبرگان) این پژوهش پرداخته‌ایم که عبارت بودند از ۲۳ نفر شامل اعضای هیئت علمی در حوزه مدیریت منابع انسانی، مدیران ستادی، روسا و کارشناسان حوزه منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی. ۸۰ درصد از گروه بخش کیفی این پژوهش را مردان و ۲۰ درصد را زنانی تشکیل داده‌اند. 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).

**تحلیل داده‌های کیفی.** جدول شماره (۲) نتایج تحلیل محتوای کیفی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بخش کیفی پژوهش و نارسائی‌های استخراج شده برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی را نشان می‌دهد.

<sup>۱</sup> Fuzzy triangle

<sup>۲</sup> AMOS

جدول ۲. نتایج تحلیل محتوای کیفی

شماره	شرح مشکلات موجود در نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی	مولفه	فراوانی
۱	عدم وجود و به کارگیری مدل مرجع /الگوهای مناسب (ویژه سازمان تامین اجتماعی)، منسجم (وجود رابطه منطقی)، علمی، کارا، متناسب و سازگار با شرایط محیطی (بیرونی-درونی) برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی و هم راستا با برنامه‌های راهبردی اصلی بیمه‌ای/درمان و حوزه اقتصادی سازمان	نبود الگوی مناسب برنامه‌ریزی HR	۲۱
۲	فقدان نظام یکپارچه برنامه‌ریزی منابع انسانی، نامناسب بودن سیاست‌گذاری‌ها، روش‌ها، جهت‌گیری و ضوابط غیر صحیح اجرای برنامه‌ریزی منابع انسانی موجود، بی‌تجربگی (نبود متخصصان برنامه‌ریزی منابع انسانی)، عدم تعامل و هماهنگی نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی با سایر نظام‌ها و بخش‌های سازمان و عدم به کارگیری الگوهای مدیریتی مناسب در اجرای نامه‌ریزی HR در سازمان	اجرای نامناسب برنامه‌ریزی منابع انسانی	۱۹
۳	فقدان نظام نظارتی، کنترل و بازخورد مناسب (ارزیابی عملکرد منظم و میزان اثر بخشی و کارایی نظام برنامه‌ریزی نیروی انسانی)، متناسب با شرایط و ویژگی‌های اجرای برنامه‌ریزی منابع انسانی در سطوح بیمه‌ای/درمان و حوزه اقتصادی برای پیگیری تحقق اهداف و برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی و نتایج مورد انتظار (خروجی ناملموس در فرایندهای منابع انسانی)	عدم نظارت، کنترل و بازخورد (ارزیابی عملکرد- اثربخشی) برنامه‌ریزی HR	۱۸
۴	حمایتهای کم و ناکافی مدیران ارشد و مدیران اجرایی از برنامه‌ریزی منابع انسانی، ناتوانی مدیران در تفهیم برنامه‌های حوزه برنامه‌ریزی سازمان به کارکنان، عدم اعتقاد کامل مجریان به نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی و انگیزه پایین آنها، عدم تخصیص منابع مالی کافی به برنامه‌های طرح‌ریزی شده حوزه برنامه‌ریزی منابع انسانی	عدم حمایت کافی از برنامه‌ریزی منابع انسانی	۱۸
۵	عدم اولویت‌گذاری صحیح در اجرای برنامه‌های نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی و اولویت‌دهی بیشتر به سایر برنامه‌ها و اهداف سازمانی، که باعث شده است اجرای برنامه‌ریزی منابع انسانی موکول به آخرین مراحل و گام‌های مدیریت سازمان باشد	عدم اولویت‌بندی برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان	۱۷
۶	اهمیت دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت بیش از اهداف بلندمدت برنامه‌ریزی HR، انجام برنامه‌ریزی منابع انسانی فقط برای رفع تکلیف و الزامات قانونی موجود و برنامه‌ریزی منابع انسانی تا اندازه زیادی به‌عنوان یک موضوع اجرایی کوتاه‌مدت مورد توجه قرار می‌گیرد.	نگاه کوتاه‌مدت و رفع تکلیفی به برنامه‌ریزی HR	۱۶
۷	استفاده از فنون نامناسب برنامه‌ریزی منابع انسانی ناکارآمد برای ارزیابی احتیاجات منابع انسانی آتی سازمان تامین اجتماعی	فنون نامناسب برنامه‌ریزی منابع انسانی	۱۵
۸	نارسایی و ناکارآمدی نظام جذب و استخدام (عدم جذب کارکنان کارآمد و متخصص - غیر اثربخش- فشار خارجی - استخدام‌های عجولانه و خارج از فرآیند- دخالت دولت و قوانین)، گزینش (ناکارآمدی قانون گزینش - برخورد گزینشی با تخصص افراد-گزینش‌های بی‌ارتباط- نامناسب بودن روش‌ها، جهت‌گیری و ضوابط گزینشی- معیارها و شاخص‌های ناکارآمد، گزینش نیرو) و نگهداری (ناتوانی در نگهداری) برنامه‌ریزی منابع انسانی و قوانین و ضوابط مرتبط سازمان تامین اجتماعی (ورود کارکنان بی تخصص ناکارآمد).	نارسایی و ناکارآمدی نظام جذب، گزینش و نگهداری منابع انسانی سازمان	۱۴
۹	نارسایی و ناکارآمدی نظام شایسته‌سالاری، نامناسب بودن روش‌ها، جهت‌گیری و ضوابط شایسته‌سالاری، عدم رعایت قانونمندی و ضابطه‌گرایی و شایسته‌سالاری 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	نارسایی و ناکارآمدی نظام شایسته‌سالاری	۱۳
۱۰	ناکارآمدی نظام ارزشیابی و ارزیابی کارکنان سازمان تامین اجتماعی در تمام سطوح بیمه‌ای/درمان و حوزه اقتصادی (اجرای ضعیف مدیریت ارزیابی عملکرد- غیرعینی و کم - پرداخت مبتنی بر وقت مزدی به جای 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	۱۳
۱۱	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 بلندمدت 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 آموزشی	۱۲
۱۲	عدم توجه کافی به جنبه‌های کیفی برنامه‌ریزی منابع انسانی (توانمندی‌ها، پتانسیل‌ها، توسعه مهارت‌های خاص و عملکرد بالقوه افراد) تورم بالای منابع انسانی، عدم تناسب خروجی و ورودی به لحاظ کمی و کیفی می‌باشد.	عدم توجه به جنبه‌های کیفی برنامه‌ریزی HR	۱۱

ردیف	شرح مشکلات موجود در نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی	مолفه	فراوانی
۱۳	بهره‌وری ناکافی منابع انسانی، انگیزش کم کارکنان، ضعف سیستم‌های اطلاعات مدیریت، کم‌توجهی به بهره‌وری به عنوان مهمترین چالش و عامل بازدارنده از پیاده‌سازی برنامه‌ریزی منابع انسانی	بهره‌وری ناکافی منابع انسانی	۱۱
۱۴	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 مأموریت‌های محوله پراکندگی وظایف مرتبط با مدیریت منابع انسانی در بخش‌های مختلف، عدم تناسب میان اختیارات و مسئولیت‌های محوله به مدیران	شرح شغل نامناسب	۷
۱۵	دخالته دولت و قوانین موجود در استخدام اجباری و خارج از نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی، دخالت دادن سلايق شخصی و یا گروهی در اجرای نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی و عدول از برنامه منطقی مدیریت منابع انسانی سازمان و در نهایت این مسئله که مدیریت عالی سازمان به‌جای تصمیم‌سازی نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی، مجری تصمیمات ارکان خارج از سازمان شده است.	استخدام اجباری	۷
۱۶	عدم اجرای صحیح و مطلوب قوانین و مقررات حوزه برنامه‌ریزی منابع انسانی منجر به عدم توازن بین کمیت و کیفیت نیروی انسانی شاغل در سازمان تامین اجتماعی شده است	عدم اجرای صحیح قوانین	۵
۱۷	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	۴
۱۸	حوزه برنامه‌ریزی منابع انسانی حوزه‌های حساس، مهم و سرنوشت‌ساز است. علی‌رغم اهمیت این حوزه و تاثیرش بر سایر ابعاد وجودی سازمان ولی مدیران سازمان تامین اجتماعی در این حوزه ناتوان در تصمیم‌سازی هستند. بیشتر مجری بودن تصمیمات مدیریت عالی به‌جای تصمیم‌سازی نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی	ناتوانی در تصمیم‌سازی	۴
۱۹	عدم حاکمیت ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده و یادگیری سازمان در سازمان	یادگیرنده و یادگیری سازمان	۴
۱	تغییرات و ناپایداری دوره‌های مدیریتی به‌ویژه در سطح عالی، تغییر آرایش مدیریتی به‌دنبال تغییر آرایش سیاسی و اجرایی شدن ایده‌های خام و اولیه مدیر جدید به‌عنوان اصول و اولویت‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی، جابجای زیاد مدیران در هر سه سطح بیمه‌ای-درمان و اقتصادی	ناپایداری مدیریتی	۲۰
۲	انتخاب و انتصاب مدیران ستادی و استانی سازمان تامین اجتماعی با رانت‌های سیاسی، قومیتی، حزبی و... تعامل غیررسمی و خویشاوندی فشارهای نهادی باعث می‌شود سازمان‌ها درگیر نوعی از پیاده‌سازی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی شوند که کارایی زیادی برای سازمان تامین اجتماعی ندارند. میزان بالای تغییرات در سطح مدیران ارشد سازمان‌ها و نبود مدیریت ثابت و پایدار در سازمان مدیران را از هرگونه توجه به اهداف بلندمدت و حتی در مواقعی میان‌مدت باز می‌دارد. گرایش رو به تزاید سیاسی شدن نظام اداری تامین اجتماعی	انتخاب رانته و سیاسی مدیران	۱۹
۳	تمایل به حفظ وضع موجود و مقاومت در قبال تحول و نوسازی علمی نظام برنامه‌ریزی سازمان تامین اجتماعی، مقاومت در برابر تغییر از سوی مدیریت و کارکنان سازمان	تمایل به حفظ وضع موجود	۱۷
۴	کمبود مدیران متخصص، کارآمد و حرفه‌ای در زمینه برنامه‌ریزی منابع انسانی متناسب با ماهیت و ویژگی‌های سازمانی گسترده (حوزه‌های بیمه‌ای-درمانی و اقتصادی) و موثر در مولفه‌های اقتصادی (۱۵ درصد تولید ناخالص کشور)، اجتماعی (پوشش حدود ۵۰٪ جمعیت کشور-دومین ارائه دهنده خدمات درمانی بعد از وزارت بهداشت) و امنیتی کشور مانند سازمان	کمبود مدیران متخصص و کارآمد برنامه‌ریزی HR	۱۷
۵	سرعت و گستردگی تغییرات و تحولات قوانین دولتی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی فرهنگی، تغییرات و نوآوری‌های فناورانه، تحریم‌های اقتصادی و... و وابستگی و تاثیرپذیری شدید سازمان تامین اجتماعی از این تغییرات و تحولات	تغییرات و تحولات قوانین دولتی سیاسی، فرهنگی، اقتصادی، فناورانه و..	۱۶
۶	نارضایتی، فقدان انگیزه و بی‌اعتمادی کارکنان به نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی. عدم ارائه بازخورد نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان منجر به نارضایتی کارکنان می‌شود. عدم رویکردهای انگیزشی مناسب در سازمان عدم رضایت‌مندی کارکنان از منزلت شغلی و سطح پرداختی‌ها و جبران خدمات	نارضایتی کارکنان از برنامه‌ریزی HR	۱۵
۷	عدم حمایت، درک و شناخت مناسب و علمی مدیران ارشد سازمان تامین اجتماعی از نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان. محافظه کاری و مقاومت در برابر تغییر و تحول و عدم داشتن نگاه راهبردی به مدیریت کارکنان. داشتن نگاه عملیاتی روزمره و نزدیک بین به مدیریت کارکنان، ضعف باور به مباحث منابع انسانی. عدم پیوند بین مباحث نظری و عملیاتی واحدهای اجرایی	عدم درک و حمایت مدیران ارشد سازمان از برنامه‌ریزی HR	۱۴
۸	مشارکت (نداشتن حس روحیه مشارکت پرسنل)، خلاقیت و نوآوری پائین کارکنان در مسائل برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان، فقدان فرهنگ کار تیمی، فرهنگ نگرش سیستمی و فرآیندی و تضاد و تعارض در مجموعه منابع انسانی (کارکنان و مدیران)	مشارکت پائین کارکنان سازمان	۱۴

ردیف	شرح مشکلات موجود در نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی	مولفه	فراوانی
۹	ضعف در فرهنگ سازمانی و درک مشترک کارکنان سازمان تامین اجتماعی در بهره‌گیری مناسب از قابلیت‌های نهفته در فرهنگ سازمان (ارزش‌های خاص سازمان تامین اجتماعی) جهت ارتقاء کارایی و اثربخشی	فرهنگ سازمانی	۱۳
۱۰	ناکافی بودن پژوهش‌ها و مطالعات منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی و عدم استفاده مناسب از نتایج آنها	پژوهش‌های ناکافی	۱۱
۱۱	ورود کارکنان بی تخصص و ناکارآمد و ... به سازمان از مجاری و طرق مختلف غیرآزمونی استخدامی بدون ضابطه سازمانی، علمی نیازمندی‌های سازمان	ورود کارکنان بی تخصص و ناکارآمد بدون آزمون به سازمان	۹
۱۲	سبک مدیریت و رهبری محافظه کار، سستی‌گرا و بخشی‌گرای مدیران ستاد و استان‌ها در حوزه برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی	سبک مدیریت و رهبری	۸
۱۳	نااطمینانی شغلی درک شده توسط کارکنان، نادیده‌نگاری مسیر شغلی کارکنان، کاربرد نادرست منابع انسانی، تعصبات ذهنی و شناختی مدیران نسبت به کارکنان	نااطمینانی شغلی	۶
۱۴	قوانین و مقررات دولتی و اتحادیه‌ها	قوانین و مقررات	۲
۱	طراحی و تدوین مدل سازگار، مناسب، علمی و کارآمد برنامه‌ریزی منابع انسانی در راستا و هماهنگی با برنامه‌های راهبردی اصلی حوزه‌های بیمه‌ای/درمان و حوزه اقتصادی سازمان تامین...	طراحی الگوی مناسب برنامه‌ریزی HR	۱۸
۲	درک و حمایت کامل مدیران ارشد و اجرایی سازمان تامین اجتماعی از نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی	درک و حمایت مدیریت ارشد برنامه‌ریزی HR	۱۷
۳	ایجاد نظام یکپارچه برنامه‌ریزی منابع انسانی با جهت‌گیری‌ها، روش‌ها، سیاست‌گذاری‌ها و ضوابط اجرایی صحیح و در تعامل و هماهنگی با سایر نظام‌ها برنامه‌ریزی سازمان تامین اجتماعی	نظام یکپارچه برنامه‌ریزی منابع انسانی	۱۷
۴	تلاش در جهت تاثیر ناپذیری از رانت‌های سیاسی، قومیتی، حزبی و ... تعامل غیررسمی، خویشاوندی و فشارهای نهادی در انتخاب و انتصاب مدیران ستادی و استانی سازمان تامین اجتماعی، ایجاد ثابت و پایدار مدیریت و جلوگیری از میزان بالای تغییرات و جابجایی زیاد مدیران سازمان تامین اجتماعی با توجه تاثیر نامطلوب آن در ابعاد و حوزه‌های مختلف، در هر سه سطح بیمه‌ای-درمان و اقتصادی و جلوگیری آفت گرایش رو به تزاید سیاسی شدن نظام اداری سازمان تامین اجتماعی. تلاش در جهت افزایش نرخ انتصاب از درون سازمان	ثبات مدیریتی و انتصابات غیرسیاسی	۱۶
۵	اصلاح روش‌های ارزشیابی و ارزیابی عملکرد به صورت جامع و هماهنگ، پیاده‌سازی، اجرای صحیح و منظم سیستم نظارت (اثر بخش و کارآمد) و ارزیابی عملکرد با شاخص‌های عینی و موثر و بازخورد مناسب آن به کارکنان در راستای تحقق اهداف و متناسب با شرایط و ویژگی‌های اجرای برنامه‌ریزی منابع انسانی در سطوح بیمه‌ای/درمان و حوزه اقتصادی سازمان تامین اجتماعی	اصلاح، پیاده‌سازی و اجرای صحیح نظام نظارت و ارزیابی عملکرد	۱۵
۶	برنامه‌ریزی و تلاش در جهت ارتقای فرهنگ سازمانی و تقویت ارزش‌های انسانی به منظور بهره‌گیری مناسب از قابلیت‌های نهفته در فرهنگ سازمان (ارزش‌های خاص سازمان تامین اجتماعی) جهت ارتقاء کارایی و اثربخشی نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان	ارتقاء فرهنگ سازمانی	۱۴
۷	اصلاح نارسایی و ناکارآمدی نظام شایسته‌سالاری در برنامه‌ریزی منابع انسانی، اصلاح شاخص‌ها و معیارهای ناکارآمد، روش‌ها، جهت‌گیری و ضوابط شایسته‌سالاری، رعایت قانونمندی و ضابطه‌گرایی و توجه تقویت اصل شایسته‌سالاری در انتخاب، انتصابات و تغییر مدیران و کارکنان، لحاظ نتایج نظام مدیریت و ارزیابی عملکرد در ترفیعات و جابجایی‌های منابع انسانی، افزایش نرخ ارتقاء و انتصابات از درون سازمان به منظور بازگشت سرمایه روی فرد و ایجاد فرصت برابر برای داوطلبان تصدی پست‌های مدیریتی	شایسته‌سالاری در انتصابات	۱۳
۸	طراحی و پیاده‌سازی صحیح و علمی برنامه‌های توانمندسازی کارکنان و مدیران در راستای اهداف و جهت‌گیری‌های نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی و راهبردهای اصلی سازمان تامین اجتماعی سه سطح بیمه‌ای- درمان و حوزه اقتصادی	توانمندسازی کارکنان و مدیران	۱۱
۹	مطالعه، بازنگری، تجدید نظر، اصلاح و مهندسی مجدد و به‌روزرسانی ضوابط آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی (قوانین استخدامی، گزینش، انتصابات، شایسته‌سالاری، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت، شرح شغل، شرایط احراز شغل و...) در راستای اهداف و راهبردهای اصلی سازمان تامین اجتماعی حذف ضوابط و مقررات متنوع در نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان	بازنگری، اصلاحات و به‌روزرسانی	۹
۱۰	بررسی و تجزیه و تحلیل عوامل محیطی (داخلی-بیرونی) موثر بر برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی	بررسی و تجزیه و تحلیل عوامل محیطی سازمان	۹
۱۱	تجزیه و تحلیل دقیق وضعیت موجود منابع انسانی سازمان به منظور تعیین ابزار و فنون مناسب برنامه‌ریزی منابع انسانی ناکارآمد برای ارزیابی احتیاجات منابع انسانی آتی سازمان تامین اجتماعی	ابزار و فنون مناسب برنامه‌ریزی منابع انسانی	۷

ردیف	شرح مشکلات موجود در نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی	مولفه	فراوانی
۱۲	نگاه راهبردی و آینده‌پژوهانه در نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی	آینده پژوهی	۶
۱۳	استفاده از تجربیات سازمان‌های موفق (داخلی و بین‌المللی) در پیاده‌سازی نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی	تجربه سازمان‌های موفق	۵
۱۴	استفاده از سیستم مدیریت اطلاعات (MIS) جهت دستیابی به اطلاعات صحیح و قابل اعتماد	سیستم مدیریت اطلاعات	۲

بر اساس جدول شماره (۲) اعضای دلفی پژوهش، تعداد ۱۹ مولفه (مشکل و نارسایی) را در الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان شناسایی نمودند. در این بین شاخص‌های نبود الگوی مناسب برنامه‌ریزی، اجرای نامناسب برنامه‌ریزی منابع انسانی، عدم نظارت، کنترل و بازخورد (ارزیابی عملکرد- اثربخشی) برنامه‌ریزی منابع انسانی، عدم حمایت کافی از برنامه‌ریزی منابع انسانی، عدم اولویت‌بندی برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان، نگاه کوتاه‌مدت و رفع تکلیفی به برنامه‌ریزی از مهمترین مشکلات نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان در پرسشنامه‌های مرحله اول بودند. در بخش دوم جدول تعداد ۱۴ عامل اثرگذار بر مشکلات نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی شناسایی شد که در این بین شاخص ناپایداری مدیریتی، انتخاب رابطه‌ای و سیاسی مدیران، تمایل به حفظ وضع موجود، کمبود مدیران متخصص و کارآمد برنامه‌ریزی، تغییر و تحولات قوانین دولتی، سیاسی، فرهنگی، اقتصادی، و فناوریانه از مهمترین عوامل عوثر بر ایجاد مشکلات نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان در پرسشنامه‌های مرحله اول بودند. در نهایت، بر اساس اطلاعات بخش سوم جدول فوق، تعداد ۱۴ راهکار غلبه بر مشکلات نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی شناسایی شدند که در این بین شاخص طراحی الگوی برنامه‌ریزی HR، درک و حمایت مدیریت ارشد برنامه‌ریزی؛ نظام یکپارچه برنامه‌ریزی منابع انسانی؛ ثبات مدیریتی و انتصابات غیرسیاسی؛ اصلاح، پیاده‌سازی و اجرای صحیح نظام نظارت و ارزیابی عملکرد از مهمترین راهکارهای غلبه بر مشکلات نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی در پرسشنامه‌های مرحله اول بودند.

#### - تحلیل داده‌های کمی

- **نظر سنجی مرحله اول دلفی فازی.** در این مرحله مشکلات، عوامل موثر و راهکارهای برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان که با استفاده مصاحبه ساختارنایافته در بخش کیفی این پژوهش شناسایی شده بودند در قالب پرسشنامه چندگزینه‌ای (متغیرهای کلامی کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم و کاملاً موافقم) در اختیار خبرگان (۲۳ نفر اعضای دلفی) قرار گرفت. با توجه به گزینه‌های پیشنهادی و متغیرها، نتایج بررسی پاسخ‌های قید شده در پرسشنامه برای به‌دست آوردن میانگین فازی مشکلات و نارسایی‌های الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان مورد تحلیل قرار می‌گیرند. بعد از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، تعداد پاسخ‌های داده شده هر عامل مورد شمارش و بررسی قرار گرفت. بعد از اینکه تعداد پاسخ‌های داده شده به مشکلات، عوامل موثر و راهکارهای برنامه‌ریزی منابع انسانی مشخص شد، در اجرای روش دلفی فازی، اولین گام انتخاب طیف فازی مناسب برای فازی‌سازی عبارت کلامی پاسخ‌دهندگان است. محقق در این پژوهش از طیف مثلثی 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 نشان‌گر شدت موافقت خبرگان با هر یک از مراحل شناسایی شده است) برای محاسبه هر عامل استفاده می‌شود که نتایج میانگین فازی و فازی‌زدایی مؤلفه‌ها به منظور شناسایی کدها (شاخص‌ها) و مفاهیم مدل مفهومی مولفه‌های مشکلات، عوامل موثر و راهکارهای برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی به شرح جدول (۳) گزارش می‌شود.

جدول ۳. نتایج مرحله نخست نظر سنجی خبرگان دلفی فازی

مفهوم	مولفه‌ها	میانگین		نتیجه
		فازی	فازی‌زدایی شده	
مشکلات موجود در نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی	نبود الگوی مناسب بر نامه ریزی HR	(۰/۹۴۸ ، ۰/۲۲۹ ، ۰/۰۲۱)	۰/۸۹۸۴	قبول
	اجرای نامناسب برنامه‌ریزی منابع انسانی	(۰/۹۱۷ ، ۰/۲۱۷ ، ۰/۰۵۰)	۰/۸۷۵۰	قبول
	عدم نظارت، کنترل و بازخورد (ارزیابی عملکرد- اثربخشی) برنامه‌ریزی HR	(۰/۹۶۹ ، ۰/۲۴۶ ، ۰/۰۱۷)	۰/۹۱۱۴	قبول
	عدم حمایت کافی از برنامه‌ریزی منابع انسانی	(۰/۹۲۷ ، ۰/۲۲۱ ، ۰/۰۴۴)	۰/۸۸۲۸	قبول
	عدم اولویت‌بندی برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان	(۰/۹۰۶ ، ۰/۲۲۹ ، ۰/۰۵۲)	۰/۸۶۱۹	قبول
	نگاه کوتاه مدت و رفع تکلیفی به برنامه‌ریزی HR	(۰/۹۰۶ ، ۰/۲۲۱ ، ۰/۰۵۴)	۰/۸۶۴۵	قبول
	فنون نامناسب برنامه‌ریزی منابع انسانی	(۰/۹۲۷ ، ۰/۲۲۱ ، ۰/۰۴۴)	۰/۸۸۲۸	قبول
	نارسایی و ناکارآمدی نظام جذب، گزینش و نگهداری منابع انسانی سازمان	(۰/۸۷۵ ، ۰/۲۲۵ ، ۰/۰۶۹)	۰/۸۳۵۹	قبول
	نارسایی و ناکارآمدی نظام شایسته‌سالاری	(۰/۹۲۷ ، ۰/۲۲۹ ، ۰/۰۴۲)	۰/۸۸۰۲	قبول
	ناکارآمدی نظام ارزشیابی و ارزیابی کارکنان	(۰/۹۱۷ ، ۰/۲۱۷ ، ۰/۰۵۰)	۰/۸۷۵۰	قبول
عوامل اثر گذار بر مشکلات موجود نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی	نارسایی و ناکارآمدی نظام آموزشی	(۰/۸۷۵ ، ۰/۲۰۸ ، ۰/۰۷۳)	۰/۸۴۱۱	قبول
	عدم توجه به جنبه‌های کیفی برنامه‌ریزی HR	(۰/۸۳۳ ، ۰/۲۰۸ ، ۰/۰۹۴)	۰/۸۰۴۶	قبول
	بهره‌وری ناکافی منابع انسانی	(۰/۸۵۴ ، ۰/۲۰۰ ، ۰/۰۸۵)	۰/۸۲۵۵	قبول
	شرح شغل نامناسب	(۰/۵۸۰ ، ۰/۱۹۴ ، ۰/۱۶۴)	۰/۵۷۲۵	رد
	استخدام اجباری	(۰/۹۳۸ ، ۰/۲۲۵ ، ۰/۰۳۸)	۰/۸۹۰۶	قبول
	عدم اجرای صحیح قوانین	(۰/۸۴۴ ، ۰/۲۱۳ ، ۰/۰۸۸)	۰/۸۱۲۵	قبول
	توقعات خارج از برنامه پرسنل	(۰/۵۸۰ ، ۰/۲۰۲ ، ۰/۱۷۲)	۰/۵۷۲۵	رد
	ناتوانی در تصمیم‌سازی	(۰/۵۲۳ ، ۰/۱۶۱ ، ۰/۱۶۱)	۰/۵۲۲۷	رد
	یادگیرنده و یادگیری سازمان	(۰/۴۴۳ ، ۰/۱۸۰ ، ۰/۱۶۸)	۰/۴۴۰۳	رد
	ناپایداری مدیریتی	(۰/۷۵۰ ، ۰/۱۹۲ ، ۰/۱۳۹)	۰/۷۳۴۳	قبول
راهکارهای کاهش مشکلات موجود نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی	انتخاب رانتهی و سیاسی مدیران	(۰/۸۸۵ ، ۰/۲۰۴ ، ۰/۰۶۹)	۰/۸۵۱۵	قبول
	تمایل به حفظ وضع موجود	(۰/۹۴۸ ، ۰/۲۲۹ ، ۰/۰۳۱)	۰/۸۹۸۴	قبول
	کمبود مدیران متخصص و کارآمد برنامه‌ریزی HR	(۰/۹۱۷ ، ۰/۲۲۵ ، ۰/۰۴۸)	۰/۸۷۲۳	قبول
	تغییرات و تحولات قوانین دولتی سیاسی، فرهنگی، اقتصادی، فناوریانه و..	(۰/۹۲۷ ، ۰/۲۲۹ ، ۰/۰۴۲)	۰/۸۸۰۲	قبول
	نارضایتی کارکنان از برنامه‌ریزی HR	(۰/۸۸۵ ، ۰/۲۲۱ ، ۰/۰۵۴)	۰/۸۴۳۷	قبول
	عدم درک و حمایت مدیران ارشد سازمان از برنامه‌ریزی HR	(۰/۸۹۶ ، ۰/۲۱۷ ، ۰/۰۶۰)	۰/۸۵۶۷	قبول
	مشارکت پائین کارکنان سازمان	(۰/۸۷۵ ، ۰/۲۰۸ ، ۰/۰۶۳)	۰/۸۳۸۵	قبول
	فرهنگ سازمانی	(۰/۹۳۸ ، ۰/۲۲۵ ، ۰/۰۳۸)	۰/۸۹۰۶	قبول
	پژوهش‌های ناکافی	(۰/۸۸۵ ، ۰/۲۰۴ ، ۰/۰۶۹)	۰/۸۵۱۵	قبول
	ورود کارکنان بی‌تخصص و ناکارآمد بدون آزمون به سازمان	(۰/۹۲۷ ، ۰/۲۲۱ ، ۰/۰۴۴)	۰/۸۸۲۸	قبول
انسانی سازمان تامین اجتماعی	سبک مدیریت و رهبری	(۰/۸۹۶ ، ۰/۲۰۸ ، ۰/۰۶۳)	۰/۸۵۹۳	قبول
	نااطمینانی شغلی	(۰/۸۷۵ ، ۰/۲۰۸ ، ۰/۰۷۳)	۰/۸۴۱۱	قبول
	قوانین و مقررات	(۰/۵۹۱ ، ۰/۱۹۱ ، ۰/۱۵۷)	۰/۵۸۲۳	رد
	طراحی الگوی مناسب برنامه‌ریزی HR	(۰/۹۵۸ ، ۰/۲۴۲ ، ۰/۰۲۳)	۰/۹۰۳۶	قبول
	درک و حمایت مدیریت ارشد برنامه‌ریزی HR	(۰/۸۵۴ ، ۰/۲۰۰ ، ۰/۰۸۵)	۰/۸۲۵۵	قبول
	نظام یکپارچه برنامه‌ریزی منابع انسانی	(۰/۸۶۵ ، ۰/۲۲۱ ، ۰/۰۵۴)	۰/۸۲۲۹	قبول
راهکارهای کاهش مشکلات	ثبات مدیریتی و انتصابات غیر سیاسی	(۰/۹۰۶ ، ۰/۲۱۳ ، ۰/۰۵۶)	۰/۸۶۷۱	قبول
	اصلاح، پیاده‌سازی و اجرای صحیح نظام نظارت و ارزیابی عملکرد	(۰/۸۹۶ ، ۰/۲۰۸ ، ۰/۰۶۳)	۰/۸۵۹۳	قبول
ارتقاء فرهنگ سازمانی	(۰/۹۲۷ ، ۰/۲۲۹ ، ۰/۰۴۲)	۰/۸۸۰۲	قبول	



قبول	۰/۸۷۲۳	(۰/۹۱۷، ۰/۲۲۵، ۰/۰۴۸)	شایسته‌سالاری در انتصابات
قبول	۰/۸۶۱۹	(۰/۹۰۶، ۰/۲۲۹، ۰/۰۵۲)	توانمندسازی کارکنان و مدیران
قبول	۰/۸۲۲۹	(۰/۸۵۴، ۰/۲۰۸، ۰/۰۸۳)	بازنگری، اصلاحات و به‌روزرسانی
قبول	۰/۸۳۵۹	(۰/۸۷۵، ۰/۲۲۵، ۰/۰۶۹)	بررسی و تجزیه و تحلیل عوامل محیطی سازمان
قبول	۰/۸۵۱۵	(۰/۸۹۶، ۰/۲۳۳، ۰/۰۵۶)	ابزار و فنون مناسب برنامه‌ریزی منابع انسانی
قبول	۰/۸۰۲۰	(۰/۸۳۳، ۰/۲۰۰، ۰/۰۷۵)	آینده پژوهی
قبول	۰/۸۵۴۱	(۰/۸۹۶، ۰/۲۲۵، ۰/۰۵۸)	تجربه سازمان‌های موفق
رد	۰/۵۲۵۵	(۰/۵۳۴، ۰/۲۰۹، ۰/۱۷۵)	سیستم مدیریت اطلاعات

نتایج جدول (۳) نشان دهنده تمامی مولفه‌های مربوط به هر یک از مفاهیم سه‌گانه مشکلات، عوامل اثرگذار و راهکارها در الگوی نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی است. هر شاخصی که دارای حد آستانه بالای ۰/۷ باشد تایید می‌شود [۴۴]، بنابراین تمامی مواردی که امتیازی بالای ۰/۷ کسب کرده‌اند مورد تایید قرار گرفته است؛ بر اساس نظر خبرگان در خصوص مفهوم مشکلات نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی مولفه‌های «شرح شغل نامناسب؛ توقعات خارج از برنامه پرسنل؛ ناتوانی در تصمیم‌سازی؛ و یادگیرنده و یادگیری سازمان» رد شد؛ در خصوص مفهوم عوامل اثرگذار بر مشکلات نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان، مولفه «قوانین و مقررات» رد شد و در خصوص مفهوم راهکارهای کاهش مشکلات موجود نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان، مولفه «سیستم مدیریت اطلاعات» رد شد. پس از پایان نظر سنجی در مرحله اول لازم است که مرحله دوم نظر سنجی نیز انجام شود تا نتایج به‌دست آمده از هر دو مرحله با هم مقایسه و نتیجه مشخص شود.

**نظرسنجی مرحله دوم دلفی فازی** در این مرحله، میزان اختلاف نظر هر خبره با میانگین نظرات اعضای پانل خبرگان 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 نرم‌افزار اکسل همچون مرحله اول تحلیل گردید. بعد از مشخص شدن تعداد پاسخ‌های داده شده به پرسشنامه سه‌گانه مشکلات، عوامل اثرگذار و راهکارها در الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی در مرحله دوم و پس از محاسبه میانگین فازی مثلثی عوامل، از فرمول مینکوو سکی و اعداد فازی قطعی شده برای هر مؤلفه محاسبه شد. پس از طی دو مرحله نظر سنجی، لازم است که اختلاف میان میانگین فازی‌زدایی شده مشکلات و نارسایی‌های الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی‌زدایی عوامل در جدول (۴) نشان داده شده است. با توجه به نظرات مرحله اول و مقایسه آن با نتایج این مرحله، در صورتی که اختلاف بین دو مرحله کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰/۲) باشد، فرایند نظر سنجی آن متغیر متوقف می‌شود، در غیر این صورت باید برای شاخص‌هایی که اختلاف مرحله اول و دوم آن‌ها بیش از ۰/۲ است، مرحله سوم اجرا گردد [۱۵]. اگر میزان اختلاف نظر خبرگان بین دو مرحله اول و دوم کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰/۲) به‌دست آمد، نظر سنجی در مرحله دوم متوقف می‌شود.

جدول ۴. میزان اختلاف دیدگاه خبرگان در نظر سنجی مرحله اول و دوم

اختلاف مرحله اول و دوم	مرحله اول	میانگین دیدگاه خبرگان پس از نظر سنجی		مؤلفه‌ها	مفهوم
		فازی زدایی	فازی مثلثی		
۰/۰۱۲۳	۰/۸۹۸۴	۰/۹۱۰۷	(۰/۹۶۴، ۰/۲۳۶، ۰/۰۲۱)	نبود الگوی مناسب برنامه‌ریزی HR	مشکلات موجود در نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی
۰/۰۰۸۹	۰/۸۷۵۰	۰/۸۸۳۹	(۰/۹۲۹، ۰/۲۲۱، ۰/۰۴۳)	اجرای نامناسب برنامه‌ریزی منابع انسانی	
۰/۰۴۰۹	۰/۹۱۱۴	۰/۸۷۰۵	(۰/۹۱۱، ۰/۲۱۴، ۰/۰۵۴)	عدم نظارت، کنترل و بازخورد (ارزیابی عملکرد- اثربخشی) برنامه‌ریزی HR	
۰/۰۱۲۳	۰/۸۸۲۸	۰/۸۷۰۵	(۰/۹۱۱، ۰/۲۱۴، ۰/۰۵۴)	عدم حمایت کافی از برنامه‌ریزی منابع انسانی	
۰/۰۰۹۳	۰/۸۶۱۹	۰/۸۵۲۶	(۰/۸۹۳، ۰/۲۲۱، ۰/۰۶۱)	عدم اولویت‌بندی برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان	
۰/۰۲۵۳	۰/۸۶۴۵	۰/۸۳۹۲	(۰/۸۷۵، ۰/۲۱۴، ۰/۰۷۱)	نگاه کوتاه مدت و رفع تکلیفی به برنامه‌ریزی HR	
۰/۰۱۲۳	۰/۸۸۲۸	۰/۸۷۰۵	(۰/۹۱۱، ۰/۲۱۴، ۰/۰۵۴)	فنون نامناسب برنامه‌ریزی منابع انسانی	

نارسایی و ناکارآمدی نظام جذب، گزینش و نگهداری منابع انسانی سازمان	(-۰/۱۰۴، -۰/۱۹۳، -۰/۸۲۱)	-۰/۷۹۹۱	-۰/۸۳۵۹	-۰/۰۳۶۸
نارسایی و ناکارآمدی نظام شایسته‌سالاری	(-۰/۸۲، -۰/۲۰۷، -۰/۸۵۷)	-۰/۸۲۵۸	-۰/۸۸۰۲	-۰/۰۵۴۴
ناکارآمدی نظام ارزشیابی و ارزیابی کارکنان	(-۰/۰۳۲، -۰/۲۲۹، -۰/۹۴۶)	-۰/۸۹۷۳	-۰/۸۷۵۰	-۰/۰۲۲۳
نارسایی و ناکارآمدی نظام برنامه آموزشی	(-۰/۰۶۱، -۰/۲۲۱، -۰/۸۹۳)	-۰/۸۵۲۶	-۰/۸۴۱۱	-۰/۰۱۱۵
عدم توجه به جنبه‌های کیفی برنامه‌ریزی HR	(-۰/۰۷۵، -۰/۲۰۰، -۰/۸۷۵)	-۰/۸۴۳۷	-۰/۸۰۴۶	-۰/۰۳۹۱
بهره‌وری ناکافی منابع انسانی	(-۰/۰۷۵، -۰/۲۰۰، -۰/۸۷۵)	-۰/۸۴۳۷	-۰/۸۲۵۵	-۰/۰۱۸۲
شرح شغل نامناسب	(-۰/۱۶۴، -۰/۱۹۴، -۰/۶۲۰)	-۰/۶۱۲۵	-۰/۵۷۲۵	-۰/۰۴
استخدام اجباری	(-۰/۰۶۱، -۰/۲۲۱، -۰/۸۹۳)	-۰/۸۵۲۶	-۰/۸۹۰۶	-۰/۰۳۸
عدم اجرای صحیح قوانین	(-۰/۰۴۳، -۰/۲۲۱، -۰/۹۲۹)	-۰/۸۸۳۹	-۰/۸۱۲۵	-۰/۰۷۱۴
توقعات خارج از برنامه پرسنل	(-۰/۱۶۴، -۰/۱۹۴، -۰/۶۴۰)	-۰/۶۳۲۵	-۰/۵۷۲۵	-۰/۰۶
ناتوانی در تصمیم‌سازی	(-۰/۱۵۵، -۰/۱۸۹، -۰/۶۰۲)	-۰/۵۹۳۷	-۰/۵۲۲۷	-۰/۰۷۱
یادگیرنده و یادگیری سازمان	(-۰/۱۵۵، -۰/۱۷۷، -۰/۵۰۰)	-۰/۴۹۴۳	-۰/۴۴۰۳	-۰/۰۵۴
ناپایداری مدیریتی	(-۰/۰۸۲، -۰/۲۰۷، -۰/۸۲۱)	-۰/۷۹۰۱	-۰/۷۳۴۳	-۰/۰۵۵۸
انتخاب رانته و سیاسی مدیران	(-۰/۱۳۶، -۰/۲۰۷، -۰/۷۵۰)	-۰/۷۳۲۱	-۰/۸۵۱۵	-۰/۱۱۹۴
تمایل به حفظ وضع موجود	(-۰/۰۵۴، -۰/۲۱۴، -۰/۹۱۱)	-۰/۸۷۰۵	-۰/۸۹۸۴	-۰/۰۲۷۹
کمبود مدیران متخصص و کارآمد برنامه‌ریزی HR	(-۰/۰۵۴، -۰/۲۱۴، -۰/۹۱۱)	-۰/۸۷۰۵	-۰/۸۷۲۳	-۰/۰۰۱۸
تغییرات و تحولات قوانین دولتی سیاسی، فرهنگی، اقتصادی، فناورانه	(-۰/۰۷۵، -۰/۲۰۰، -۰/۸۷۵)	-۰/۸۴۳۷	-۰/۸۸۰۲	-۰/۰۳۶۵
نارضایتی کارکنان از برنامه‌ریزی HR	(-۰/۰۵۴، -۰/۲۱۴، -۰/۹۱۱)	-۰/۸۷۰۵	-۰/۸۴۳۷	-۰/۰۲۶۸
عدم درک و حمایت مدیران ارشد سازمان از برنامه‌ریزی HR	(-۰/۰۵۴، -۰/۲۱۴، -۰/۹۱۱)	-۰/۸۷۰۵	-۰/۸۵۶۷	-۰/۰۱۳۸
مشارکت پائین کارکنان سازمان	(-۰/۰۵۴، -۰/۲۱۴، -۰/۹۱۱)	-۰/۸۷۰۵	-۰/۸۳۸۵	-۰/۰۳۲
فرهنگ سازمانی	(-۰/۰۳۲، -۰/۲۲۹، -۰/۹۴۶)	-۰/۸۹۷۳	-۰/۸۹۰۶	-۰/۰۰۶۷
پژوهش‌های ناکافی	(-۰/۰۸۲، -۰/۲۰۷، -۰/۸۵۷)	-۰/۸۲۵۸	-۰/۸۵۱۵	-۰/۰۲۵۷
ورود کارکنان بی‌تخصص و ناکارآمد بدون آزمون به سازمان	(-۰/۰۷۱، -۰/۲۱۴، -۰/۸۷۵)	-۰/۸۳۹۲	-۰/۸۸۲۸	-۰/۰۴۳۶
سبک مدیریت و رهبری	(-۰/۰۶۴، -۰/۲۰۷، -۰/۸۹۳)	-۰/۸۵۷۱	-۰/۸۵۹۳	-۰/۰۰۲۲
نااطمینانی شغلی	(-۰/۰۷۵، -۰/۲۰۰، -۰/۸۷۵)	-۰/۸۴۳۷	-۰/۸۴۱۱	-۰/۰۰۲۶
قوانین و مقررات	(-۰/۱۵۷، -۰/۲۱۴، -۰/۶۳۲)	-۰/۶۶۷۶	-۰/۵۸۲۳	-۰/۰۸۵۳
طراحی الگوی مناسب برنامه‌ریزی HR	(-۰/۰۷۱، -۰/۲۱۴، -۰/۸۷۵)	-۰/۸۳۹۲	-۰/۹۰۳۶	-۰/۰۶۴۴
درک و حمایت مدیریت ارشد برنامه‌ریزی HR	(-۰/۰۶۴، -۰/۲۰۷، -۰/۸۹۳)	-۰/۸۵۷۱	-۰/۸۲۵۵	-۰/۰۳۱۶
نظام یکپارچه برنامه‌ریزی منابع انسانی	(-۰/۰۳۲، -۰/۲۲۹، -۰/۹۴۶)	-۰/۸۹۷۳	-۰/۸۲۲۹	-۰/۰۷۴۴
ثبات مدیریتی و انتصابات غیر سیاسی	(-۰/۰۵۴، -۰/۲۱۴، -۰/۹۱۱)	-۰/۸۷۰۵	-۰/۸۶۷۱	-۰/۰۰۳۴
اصلاح، پیاده‌سازی و اجرای صحیح نظام نظارت و ارزیابی عملکرد	(-۰/۰۴۳، -۰/۲۲۱، -۰/۹۲۹)	-۰/۸۸۳۹	-۰/۸۵۹۳	-۰/۰۲۴۶
ارتقاء فرهنگ سازمانی	(-۰/۰۷۱، -۰/۲۱۴، -۰/۸۷۵)	-۰/۸۳۹۲	-۰/۸۸۰۲	-۰/۰۴۱
شایسته‌سالاری در انتصابات	(-۰/۰۷۱، -۰/۲۱۴، -۰/۸۷۵)	-۰/۸۳۹۲	-۰/۸۷۲۳	-۰/۰۳۳۱
توانمندسازی کارکنان و مدیران	(-۰/۰۵۴، -۰/۲۱۴، -۰/۹۱۱)	-۰/۸۷۰۵	-۰/۸۶۱۹	-۰/۰۰۸۶
بازنگری، اصلاحات و به‌روزرسانی	(-۰/۰۷۵، -۰/۲۰۰، -۰/۸۷۵)	-۰/۸۴۳۷	-۰/۸۲۲۹	-۰/۰۲۰۸
بررسی و تجربه و تحلیل عوامل محیطی سازمان	(-۰/۰۶۴، -۰/۲۰۷، -۰/۸۹۳)	-۰/۸۵۷۱	-۰/۸۳۵۹	-۰/۰۲۱۲
ابزار و فتون مناسب برنامه‌ریزی منابع انسانی	(-۰/۰۶۴، -۰/۲۰۷، -۰/۸۹۳)	-۰/۸۵۷۱	-۰/۸۵۱۵	-۰/۰۰۵۶
آینده‌پژوهی	(-۰/۰۶۱، -۰/۲۲۱، -۰/۸۹۳)	-۰/۸۵۲۶	-۰/۸۰۲۰	-۰/۰۰۵۰۶
تجربه سازمان‌های موفق	(-۰/۰۶۴، -۰/۲۰۷، -۰/۸۹۳)	-۰/۸۵۷۱	-۰/۸۵۴۱	-۰/۰۰۰۳
سیستم مدیریت اطلاعات	(-۰/۱۵۲، -۰/۱۸۶، -۰/۵۹۱)	-۰/۵۸۲۳	-۰/۵۲۵۵	-۰/۰۵۶۸

عوامل اثرگذار بر مشکلات موجود نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی

راهکارهای کاهش مشکلات موجود نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی

نتایج جدول (۴) نشان می‌دهد، میزان اختلاف نظر خبرگان نسبت به کدهای مفاهیم سه‌گانه مشکلات، عوامل موثر و راهکارهای در الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی در مراحل اول و دوم، کمتر از حد آستانه است. بنابراین، نظرسنجی در این مرحله

متوقف می‌شود. زیرا 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 مصاحبه با خبرگان نسبت به تمامی کدهای مفاهیم سه‌گانه، به وحدت نظر رسیدند. در مرحله پایانی پژوهش، جهت بررسی این موضوع که آیا شاخص‌های مشخص شده برای هر یک از مولفه‌های پژوهش می‌تواند به خوبی مولفه‌ها را مورد سنجش قرار دهد و همچنین در برازش مدل حاصل از مطالعات این پژوهش در بخش کمی، از روش دیمتل استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش در مرحله دوم از بخش کمی شامل مدیران، روسای ادارات منابع انسانی، کارشناسان ارشد و کارشناسان متخصص حوزه مدیریت منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی بودند نظر به اینکه دارای دست کم سابقه کاری بالای ۱۵ سال و مدرک تحصیلی کارشناسی باشند. بر اساس جدول مورگان تعداد ۳۶۴ نمونه برای این مرحله پژوهش تعیین شد و از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده برای انتخاب نمونه‌ها استفاده گردید و پرسشنامه سه‌گانه محقق ساخته توزیع شد و از آنها خواسته شد براساس نظرات و ادراک خود میزان توافق خود را با هر کدام از مشکلات، عوامل و راهکارها از اعداد ۱ (خیلی کم) تا ۵ (خیلی زیاد) بیان کنند. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها و وارد کردن داده‌ها جهت تحلیل عاملی تاییدی از نرم‌افزار آموس استفاده شد. اما در برازش مدل استخراج شده از روش معادلات ساختاری استفاده گردید و پیش از بررسی آن، پیش‌فرض‌های این روش (شامل سه پیش‌فرض: ۱) داده پرت چندمتغیری؛ ۲) نرمال بودن تک‌متغیری؛ ۳) نرمال بودن چندمتغیری) مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. در نرم‌افزار آموس، علاوه بر تخمین ضرایب مدل، شاخص‌هایی به دست می‌آید که می‌توان براساس آن، میزان برازش کلی مدل را مورد آزمون قرار داد.

جدول ۵. شاخص‌های برازندگی الگوی پیشنهادی و نهایی (اصلاح شده) پژوهش حاضر

CMIN					
مدل	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
مدل پیش فرض	۶۷	۲۲۲/۱۵۲	۱۶۳	۰/۰۰۱	۱/۳۶۳
مدل اشباع شده	۲۳۰	۰/۰۰۰	۰		
مدل مستقل	۴۰	۱۴۵۱/۲۵۷	۱۹۰	۰/۰۰۰	۷/۶۳۸
Baseline Comparisons					
مدل	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
مدل پیش فرض	۰/۸۴۷	۰/۸۲۲	۰/۹۵۴	۰/۹۴۵	۰/۹۵۳
مدل اشباع شده	۱/۰۰۰		۱/۰۰۰		۱/۰۰۰
مدل استقلال	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
Parsimony-Adjusted Measures					
مدل	PRATIO	PNFI	PCFI		
مدل پیش فرض	۰/۸۵۸	۰/۷۲۷	۰/۸۱۸		
مدل اشباع شده	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰		
مدل مستقل	۱/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰		
NCP					
مدل	NCP	LO 90	HI 90		
مدل پیش فرض	۵۹/۱۵۲	۲۴/۱۲۲	۱۰۲/۲۴۵		
مدل اشباع شده	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰		
مدل مستقل	۱۲۶۱/۲۵۷	۱۱۴۳/۷۸۸	۱۳۸۶/۱۷۲		
FMIN					
مدل	FMIN	F0	LO 90	HI 90	
مدل پیش فرض	۲/۰۲۰	۰/۵۳۸	۰/۲۱۹	۰/۹۲۹	
مدل اشباع شده	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	
مدل مستقل	۱۳/۱۹۳	۱۱/۴۶۶	۱۰/۳۹۸	۱۲/۶۰۲	
RMSEA					
مدل	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE	
مدل پیش فرض	۰/۰۵۷	۰/۰۳۷	۰/۰۷۶	۰/۲۵۵	
مدل مستقل	۰/۲۴۶	۰/۲۳۴	۰/۲۵۸	۰/۰۰۰	

AIC				
مدل	AIC	BCC	BIC	CAIC
مدل پیش فرض	۳۵۶/۱۵۲	۳۸۷/۷۷۰		
مدل اشباع شده	۴۶۰/۰۰۰	۵۶۸/۵۳۹		
مدل مستقل	۱۵۳۱/۲۵۷	۱۵۵۰/۱۳۴		
ECVI				
مدل	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
مدل پیش فرض	۳/۲۳۸	۲/۹۱۹	۳/۶۲۹	۳/۵۲۵
مدل اشباع شده	۴/۱۸۲	۴/۱۸۲	۴/۱۸۲	۵/۱۶۹
مدل مستقل	۱۳/۹۲۱	۱۲/۸۵۳	۱۵/۰۵۶	۱۴/۰۹۲
HOELTER				
مدل	HOELTER	HOELTER		
مدل پیش فرض	۹۶	۱۰۳	۰/۰۱	۰/۰۵
مدل مستقل	۱۷	۱۹		

در بررسی شاخص CMIN/DF، چون سطح معناداری CMIN/DF از ۰/۰۵ کوچکتر است بنابراین مدل فوق برازش لازم را دارد. همچنین در خصوص دیگر شاخص‌های مهم، اگر شاخص‌های CFI، NFI، IFI بزرگتر از ۹۰٪ باشند بر برازش بسیار مطلوب و بسیار مناسب دلالت دارند و بزرگتر بودن این شاخص‌ها از ۸۰٪ حاکی از برازش مطلوب و بزرگتر از ۵۰٪ حاکی از مناسب مدل است. بنابراین با توجه به جدول (۵) مدل از برازش مناسبی برخوردار است. همچنین، اگر شاخص‌های RMSEA کوچک‌تر از ۰/۰۵ باشند بر برازش بسیار مطلوب مدل دلالت دارند و کوچکتر بودن آنها از ۰/۰۸ حاکی از برازش مطلوب مدل است. با توجه به جدول (۵)، RMSEA به میزان ۰/۰۵۷ برآورد گردیده است که نشان می‌دهد مدل از برازش مطلوبی برخوردار است. با توجه به شاخص‌های برازش ذکر شده در کل می‌توان گفت که مدل تدوین شده از شاخص با حذف سؤال‌های دارای بار عاملی کمتر، از برازش خوبی برخوردار است.

جدول ۶. نتایج آزمون فرضیه‌های اصلی پژوهش

شرح فرضیه	ضرایب استاندارد	خطای معیار	نسبت بحرانی	سطح معناداری (P)
نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی ← عوامل موثر بر مشکلات	۰/۱۹۷	۰/۰۷۴	۲/۳۹۷	۰/۰۲۵
راهکارهای غلبه بر مشکلات ← عوامل موثر بر مشکلات	۰/۸۶۴	۰/۱۴۳	۵/۴۴۴	<۰/۰۰۱
نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی ← راهکارهای غلبه بر مشکلات	۰/۶۳۹	۰/۱۸۸	۴/۰۴۵	<۰/۰۰۱
اثر غیر مستقیم				
	داده	خطای استاندارد	اطمینان ۹۵ درصد	
			کران بالا	کران پایین
نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی ← راهکارهای غلبه بر مشکلات ← عوامل موثر بر مشکلات	۰/۵۵۲	۰/۱۰۰	۰/۳۷۶	۰/۷۶۸

نتایج جدول ۶ نشان می‌دهد، بین تمامی مسیرهای مدل پژوهش رابطه مثبت و معناداری وجود داشت. در بین مسیرهای مدل پژوهش، مسیر اثر راهکارهای غلبه بر مشکلات نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی به عوامل موثر بر مشکلات نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی (۰/۸۶۴) بالاترین تاثیر و مسیر نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی به عوامل موثر بر مشکلات نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی (۰/۱۹۷) پایین‌ترین مسیر بود. بنابراین نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان بر عوامل موثر بر مشکلات نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی (β=۰/۱۹۷، P=۰/۰۲۵) و راهکارهای غلبه بر مشکلات نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی (β=۰/۶۳۹، P<۰/۰۰۱) اثر مثبت و معنادار دارد و همچنین راهکارهای غلبه

بر مشکلات نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی بر عوامل موثر بر مشکلات نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی ( $\beta = 0.1864, P < 0.001$ ) اثر مثبت و معنادار دارد.

جهت بررسی اثر غیرمستقیم راهکارهای غلبه بر مشکلات نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی در رابطه بین نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی و عوامل موثر بر مشکلات نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی از فن بوت‌استرپ نرم افزار اموس استفاده گردید. نتایج نشان داد، حد پایین فاصله اطمینان برای راهکارهای غلبه بر مشکلات نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی، متغیر میانجی بین نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی و عوامل موثر بر مشکلات نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی ( $0.376$ ) و حد بالای آن ( $0.768$ ) است. سطح اطمینان برای این فاصله اطمینان  $95\%$  و تعداد نمونه‌گیری مجدد بوت‌استرپ  $2000$  است. با توجه به اینکه صفر بیرون از این فاصله اطمینان قرار می‌گیرد و از لحاظ آماری معنادار می‌باشد بنابراین راهکارهای غلبه بر مشکلات نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی در رابطه بین برنامه‌ریزی منابع انسانی و عوامل موثر بر مشکلات نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان نقش میانجیگری دارد.

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

این پژوهش با هدف ارائه الگوی کاهش مشکلات و نارسائی‌های نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی انجام شد. یافته‌های این پژوهش در بخش کیفی منجر به شکل‌گیری الگویی جهت کاهش مشکلات و نارسائی‌های نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان شد و در بخش کمی نیز به برازش مدل مذکور پرداخته شد. نتایج مولفه‌ها و شاخص‌های مدل، بیانگر تأیید مدل بود، به این معنا که داده‌های تحقیق، مدل نظری تدوین شده را حمایت می‌کنند لذا مدل مناسبی برای کاهش الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی می‌باشد.

بر طبق یافته‌ها، مهمترین مشکلات نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی به ترتیب عبارتند از: «نبود الگوی مناسب برنامه‌ریزی، اجرای نامناسب برنامه‌ریزی منابع انسانی، عدم نظارت، کنترل و بازخورد (ارزیابی عملکرد- اثربخشی) برنامه‌ریزی منابع انسانی، عدم حمایت کافی از برنامه‌ریزی منابع انسانی، عدم اولویت‌بندی برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان، نگاه کوتاه‌مدت و رفع تکلیفی به برنامه‌ریزی». سازمان تامین اجتماعی برای کاهش مشکلات نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی خود باید توجه ویژه به نارسائی‌ها و مشکلات شناسایی شده در زمان تهیه، تدوین و اجرای برنامه‌ریزی منابع انسانی خود داشته باشد. بنابراین، با برخورداری از یک الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی علمی و عملی مناسب و سازگار با محیط درونی و بیرونی سازمان، نارسائی‌های نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان کاهش خواهد یافت. از این رو، باید الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان علاوه بر سازگاری با محیط‌های دورنی و بیرونی سازمان، در راستا و متناسب با برنامه‌های راهبردی و سایر اسناد بالا دستی سازمان بوده و بر تهیه، تدوین و اجرای نظامات، ارزیابی عملکرد کارکنان، شایسته‌گزینی در انتصابات، آموزش موثر و اثربخش تمرکز کند و از این طریق نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی مطلوب را ایجاد و اجرا نماید. یافته‌های پژوهش در خصوص عوامل موثر بر مشکلات موجود نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی نشان می‌دهد که ریشه اصلی عوامل موثر بر ایجاد مشکلات و نارسائی‌ها را می‌توان تا حدی وابستگی سیاسی، حقوقی، نظارتی سازمان تامین اجتماعی به دولت، مجلس، نهادهای نظارتی و به‌خصوص گروه‌های سیاسی و نمایندگان مجلس دانست. از آنجا که خروجی تحلیلی پژوهش، بیانگر تاثیر بیشتر مولفه‌های ناپایداری مدیریتی، انتخاب رانتی و سیاسی مدیران، تمایل به حفظ وضع موجود، کمبود مدیران متخصص و کارآمد برنامه‌ریزی، تغییرات و تحولات قوانین دولتی سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و فناورانه، عوامل موثر بر نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی به‌خصوص در ارزیابی عملکرد، انتصاب، انتخاب و جذب منابع انسانی است؛ می‌توان گفت برای نظامات تامین، جذب، انتصاب و شایسته‌گزینی بیشتر به سیاست‌های کلان و راهبردی، ضوابط و مقررات سازمان و ملاحظات و مصلحت‌های سازمان تامین اجتماعی توجه شود و سازمان تامین اجتماعی انتصابات مدیران در تمامی سطوح مورد نیاز خود را در چارچوب شایستگی‌های مندرج در اسناد بالادستی و سایر ضوابط و مقررات سازمان و با رعایت سایر الزامات قانونی انتخاب، انتصاب و تامین کند و به‌صورت مستقیم و تنها از مسیر سازمان تامین اجتماعی صورت گیرد و مدیران سطوح مختلف سازمان از آن تبعیت و در راستای قوانین و مقررات سازمان و هنجارهای سازمان حرکت کند و از دخالت هرگونه مولفه‌های سیاسی در این موارد دوری کنند. انتخاب و انتصابات از بین واجدین شرایط و براساس رویکرد شایسته‌سالاری و جذب استعداد فقط از طریق سازوکارهای مشخص صورت گیرد مانند کارراه شغلی، آزمون‌های ورودی و کانون‌های ارزیابی شایستگی، داشتن گواهینامه صلاحیت حرفه‌ای سند رسمی الزامی و از سایر روش‌ها جلوگیری به عمل آید. این امر

باعث شفافیت و مشروعیت سازوکارهای انتخاب، انتصاب، شایسته‌گزینی، ارزیابی عملکرد کارکنان نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان می‌شود.

یافته‌های پژوهش در خصوص راهکارهای غلبه بر مشکلات و نارسایی‌های نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی نشان داد که مهمترین مولفه‌های غلبه بر نارسایی‌های نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان عبارتند از: «طراحی الگوی مناسب برنامه‌ریزی منابع انسانی، ایجاد نظام یکپارچه برنامه‌ریزی منابع انسانی، درک و حمایت مدیران از نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان، ارتقاء فرهنگ سازمانی با رویکرد حمایتی از برنامه‌ریزی، توجه به جنبه‌های کیفی برنامه‌ریزی منابع انسانی، نگاه راهبردی به نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی». لذا با توجه به ماهیت، وظایف و مأموریت‌های سازمان تأمین اجتماعی، لحاظ این مجموعه مولفه‌های شناسایی شده می‌تواند در طراحی، تدوین، اجرا و نظارت و پایش نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی کارکنان سازمان مورد توجه قرار گیرد و منجر به ارتقاء و بهبود نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی و توانمندسازی کارکنان و ارتقاء عملکرد آنان و نهایتاً عملکرد سازمان گردد. در این راستا سازمان تأمین اجتماعی باید منابع انسانی خود را جهت پذیرش تغییر و تحول در سازمان آماده کنند که این مهم از طریق تهیه و تدوین و اجرای مناسب یک الگوی مناسب برنامه‌ریزی منابع انسانی می‌تواند به طور مؤثری انجام پذیرد. سازمان جهت دستیابی به اهداف و رسالت خود ملزم به وجود یک نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی منظم و مشخص است. نظام برنامه‌ریزی که بتواند موجبات موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف راهبردی‌اش را فراهم کند. لذا تهیه و تدوین یک برنامه علمی و عملی مناسب، منظم و سازماندهی شده که تمام جنبه‌های نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان را مورد توجه قرار دهد و برای اجرای صحیح، نظارت موثر و ارزیابی و ارزشیابی منظم آن نیز راهکارهای مناسب و منظمی داشته باشد، یک الزام ضروری برای سازمان است. مسلماً الگویی موثر و جامع خواهد بود که منجر به ارتقاء و بهبود شاخص‌های عملکردی سازمان در ابعاد مختلف گردد. بنابراین برای رسیدن به این هدف، مدیران سازمان بایستی در قدم اول درک و حمایت مناسبی از جنبه‌ها و ابعاد الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان داشته باشند. همچنین عملکرد کارکنان، بر اساس میزان تحقق برنامه ارزیابی گردد. نظام توسعه و آموزش منابع انسانی سازمان نیز بر محور، ارتقای خلاقیت و نوآوری، توسعه شایستگی‌ها و اخلاق حرفه‌ای باشد تا زمینه افزایش کارایی و اثربخشی نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان را فراهم آورد. در خصوص مقایسه نتایج و یافته‌های پژوهش با پژوهش‌های پیشین و ابراز وجوه تشابه آنها باید خاطر نشان کرد که پژوهش حاضر، جامعیت بیشتری در مقایسه با سایر پژوهش‌ها در حوزه چالش‌ها و مشکلات برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان‌ها دارد و عملاً پوشش دهنده ضعف پژوهش‌های قبلی می‌باشد.

یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش‌های زراعتکار و همکاران [۴۵]، شاه‌حسینی و همکاران [۳۵]، بیات [۷]، دلوی [۱۸]، ژاکوب و ندویسی [۲۳]، جاویدپور و همکاران [۲] در خصوص نبود نظام مدیریت منابع انسانی یکپارچه، نبود مدیران حرفه‌ای در زمینه منابع انسانی، عدم رویکردهای انگیزشی مناسب، اجرای ضعیف برنامه‌ریزی منابع انسانی، عدم مشارکت کارکنان، تعصبات ذهنی شناختی، کمبود منابع ماهر، فشارهای خارجی برای استخدام، الویت به برنامه‌های غیر برنامه مدیریت منابع انسانی، نارسائی نظام آموزشی، نارکار آمدی نظام ارزیابی عملکرد، ارزشیابی غیرعینی و کم‌تاثیر کارکنان، نارسایی نظام شایستگی، نگاه کوتاه‌مدت به برنامه‌ریزی منابع انسانی و عدم نگاه تخصصی به منابع انسانی، همسویی دارد. در تبیین همسویی نتایج پژوهش‌های قبلی با پژوهش حاضر می‌توان به مواردی متعددی اشاره کرد. اولاً، بررسی مبانی نظری نشان می‌دهد که نظریه‌ها و اسناد موجود در این زمینه از رابطه تنگاتنگ برنامه‌ریزی منابع انسانی با ارتقاء و بهبود عملکرد سازمان و دستیابی به اهداف راهبرد سازمان حمایت می‌کند؛ چالش‌ها و مشکلات برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تأثیر مستقیم و معناداری بر بهره‌وری و میزان دستیابی به اهداف سازمان دارد. برای مثال زراعتکار و همکاران [۴۵] معتقدند که برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان زمینه موفقیت و اثربخشی و کارایی سازمان را فراهم می‌آورد و تسهیل کننده و تضمین کننده دستیابی به اهداف سازمانی می‌باشد؛ چرا که اقدامات نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی از طریق منابع انسانی صورت می‌گیرد.

در نتیجه‌گیری می‌توان اظهار نمود که نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی یکی از عوامل بقاء و شکوفایی سازمان، نقش کلیدی در دستیابی سازمان به اهدافش دارد و یافته‌های این پژوهش دلالت‌های عملیاتی، در بهبود عملکرد سازمانی سازمان تأمین اجتماعی ارائه می‌دهد. سازمان تأمین اجتماعی می‌تواند با مورد نظر قرار دادن مشکلات شناسایی شده، عوامل موثر بر آن و راهکارهای ارائه شده در این پژوهش، برنامه‌ریزی لازم را جهت کاهش مشکلات نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی خود انجام دهد.

در پایان، پژوهش حاضر پیامی کلیدی برای مدیران سازمان تأمین اجتماعی، به خصوص مسئولان و کارشناسان حوزه برنامه‌ریزی منابع انسانی دارد: «شناسایی مشکلات و سپس کاوش عوامل و ریشه‌های مشکلات، پیش‌نیاز هرگونه اقدامی جهت ارائه و اجرای راهکارها

است؛ لذا پیشنهاد می‌گردد تحلیل وضعیت و شناخت سازمانی در اولویت‌های مدیران تمام بخش‌های سازمان باشد و این مهم فراموش نشود که حل هرگونه مشکل و مسئله‌ای نیاز به شناخت ریشه‌ها و عوامل دارد. علاوه بر این، ایجاد و بهبود سیستم‌های اداری جهت کاهش فساد اداری و شفافیت در جذب و انتصاب منابع انسانی ضرورت تام دارد؛ پیشنهاد می‌شود سازمان تأمین اجتماعی طراحی و اجرای مدل برنامه‌ریزی منابع انسانی با رویکرد راهبردی را به جد پیگیری کند و در این فرایند از تجارب سازمان‌های موفق بهره گیرد؛ ناپایداری مدیریتی و انتصابات و دخالت‌های سیاسی آفت هرگونه برنامه‌ریزی است، لذا نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی در اسناد بالادستی سازمان، تعریف و جایگاه مشخصی داشته باشد؛ هرگونه برنامه‌ریزی الزاما مربوط و به سمت آینده است، لذا پیشنهاد می‌شود آینده‌نگری و آینده‌پژوهی در زمینه منابع انسانی در دستور کار و رویه سازمان قرار گیرد، به‌خصوص از این حیث که شرایط سازمان خواه ناخواه از ناپایداری و بی‌ثباتی حاکم بر اقتصاد کشور تأثیر می‌پذیرد، آینده‌نگری و آینده‌پژوهی اهمیت و ضرورت دوجندانی می‌یابد. بر همین اساس، در زمینه پیشنهادها برای پژوهش‌های آتی نیز موضوعات و عناوین به‌این شرح پیشنهاد می‌گردد: آینده‌پژوهی نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی؛ تحلیل SWOT نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی؛ مطالعه تطبیقی نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی و سازمان‌های موفق.

همچنین، ذکر این نکته حائز اهمیت است که پژوهش حاضر نیز به سان دیگر مطالعات علمی عاری از محدودیت نبوده است. از جمله محدودیت در مقایسه و تطبیق یافته‌های پژوهش حاضر با توجه به نبود پژوهش مشابه؛ محدودیت ابزار خودسنجی، که در نتیجه آن ممکن است برخی از افراد از ارائه پاسخ واقعی خودداری کرده و پاسخ غیرواقعی داده باشند و یا برخی شاخص‌ها از نظر پاسخ‌دهندگان دورمانده باشد؛ به‌علاوه اینکه پژوهش حاضر به صورت مقطعی در زمان مشخص و در بستر سازمان تأمین اجتماعی انجام شده است. لذا در تعمیم نتایج آن به سایر دوره‌های زمانی و سایر جوامع آماری باید احتیاط نمود. در نهایت اینکه بخش زیادی از کارهای اجرایی پژوهش حاضر، همچون مصاحبه و پرسشنامه در طول دوره پاندمی کرونا صورت گرفت، لذا از جهت مراجعه به سازمان، ترتیب دادن جلسات مصاحبه و اجرای پرسشنامه مشکلات و تأخیرهای فراوانی وجود داشت.

## منابع

1. Aaker, D. A., & Moorman, C. (2017). Strategic market management. John Wiley & Sons. ISBN, 1119392209, 9781119392200
2. Aguinis, H., Gottfredson, R. K. & Joo, H. (2012). Using performance management to win the talent war. *Business Horizons*, 8(2), 609-616. DOI :10.1016/j. bushor .2012 .05.007
3. Amiri, A. A., Amin, F. (2020). Gamification; A New Approach to Human Resource Management, *Journal of Applied Studies in Management and Development Sciences*, 5(4), 1-10. [In Persian]ISSN 2373-6615 (Print); ISSN 2373-6631
4. Asadi, E., Zakeri, M. (2020). HRM challenges in Iran's public sector, *Tahavol-e-Edari*, 18(62), 46-57. [In Persian]
5. Asgharpour, M. J. (2013). Group decision making and game theory with an approach to operations research, Tehran: University of Tehran Press. [In Persian] Doi: 10.22059/JSCM.2021.311076.2087
6. Bagheri, M., Batmani, F., Abdollahi, F. (2021). Presenting a conceptual model of a comprehensive system of training for specific jobs of the supervisory organization Based on data theory, *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*, 8(30), 1-23. [In Persian]Doi: 10.52547/istd.31291.8.30.1
7. Bayat. A. (2014). Pathology of the Deputy of Human Resources for the purpose of improvement and development based on the three-pronged model (Case study: Tehran Regional Electricity Company), 29 th International Conference on Electricity, Tehran, Iran. [In Persian]Doi: 10.52547/JRSM.12.23.145
8. Behboudi Gol Khatmi, A., Taghizadeh, H., Bafandeh Zandeh, A. (2021). Human Resource Planning Model of Mehr Eghtesad Bank Using System Dynamics. *Public Policy In Administration*, 12(41), 83-96. [In Persian]
9. Belhaj, R & Tkiouat, M. (2013). A Markov Model for Human Resources Supply Forecast Dividing the HR System into Subgroups, *journal of service science and management*, 6(3): 211-217. DOI10.4236/jssm.2013.63023
10. Bell, W. (2017). Foundations of futures studies: History, purposes, and knowledge. Routledge. Doi: ISBN 9780765805393
11. Bindah, E. V. (2019). Adoption of snowball sampling technique in an exploratory study of disabled entrepreneurship. SAGE Publications Ltd. DOI :10.1016/j .pedhc .2018.09.011
12. Brilon, S. (2015). Job assignment with multivariate skills and the Peter Principle. *Labour Economics*, 32, 112-121. DOI: 10.1016/j. labeco.2015.01.007
13. Cave, Siôn, and Willis, Graham, (2020), System Dynamics and Workforce Planning. In: Dangerfield B. (eds) System Dynamics. Encyclopedia of Complexity and Systems Science Series. Springer, United State: New York, NY. DOI:10.1007/978-1-4939-8790-0\_659
14. Chandra Pandey, S. (2017). An overview of human resource planning”, *International Journal of Interdisciplinary and Multidisciplinary Studies (IJIMS)*, 4(1), 8-12. ISSN: 2668-7798
15. 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 DOI:10.1016/S0377-2217(01)00280-6
16. Davodi, A., Danesh fard, K., Gholami, A. (2020). Presentation of a public sector human resource planning model with an effective approach and organizational productivity. *Journal of Business Management*, 12(45), 138-164. [In Persian] (ISSN: 2668-7798) DOI:10.1016/j. pedhc.2018.09.011
17. 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. DOI:10.4236/jssm.2013.63023
18. Delvi, M. R. (2009). Investigation and analysis of human resource management measures of Iranian government organizations, *Monthly Tadbir*, 20(212), 12-16. [In Persian]
19. Ebrahimi, S., Pourreza, A., Farzianpour, F., Rahimi Foroushani, A. (2017). Performance Assessment of Human Resource Management of the Social Security Organization Using the European Excellence Model (EFQM). *Journal of School of Public Health and Institute of Public Health Research*, 15 (2), 147-158. [In Persian] DOI: 20.1001.1.27170454.1400.10.19.1.2
20. 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. DOI:10.38157/business-perspective-review.v2i1.71



21. Hakimi Niasari, K., Mojibi, T., Mahdizadeh Ashrafi, A., & Jahanguirfard, M. (2020). An Analysis of the Components of Evidence Based Succession Planning in the Private Sector of Iran. *Journal of Research in Human Resources Management*, 12(2), 217-250. [In Persian]ISSN: 8254-8002
22. Ikyanyon, D., Johnson, P., & Dawson, J. (2020). Institutional context and human resource management in Nigeria. *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 1-16. DOI:10.1108/ER-03-2017-0056
23. 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. DOI:10.31149/ijie.v3i9.622
24. Jahanian, R. (2009). Human resource planning optimization strategies, *Research in Curriculum Planning*, 6(24), 61-84. [In Persian]ISSN: 2409-2622
25. 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. DOI:10.29252/aassjournal.775
26. Kidwell, R. E., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2018). Learning bad habits across generations: How negative imprints affect human resource management in the family firm. *Human Resource Management Review*, 28(1), 5-17DOI:10.1016/J.HRMR.2017.05.002
27. Listau, K., Christensen, M., & Innstrand, S. T. (2017). Work engagement-A double edged Sword: a Study of the Relationship between Work Engagement and the Work-Home Interaction Using the ARK Research Platform, *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 2(1), 1-13. DOI:10.16993/sjwop.20
28. Mohammadi, J., Azar, A., Zareei Matin, H. (2005). Designing a Model of Manpower Planning for Educational Hospitals in Ahwaz, *Journal of Daneshvar Behavior*, 12(11), 79-90. [In Persian]
29. Monavarian, A., Eskandari, H., Erfani, N. (2017). Investigating the relationship between the organization's human resource management system and the organization's performance. *Journal of Human Resource Management*, DOI:7(1), 1-20. [In Persian] 10.22034/JHRS.2021.261298.1563
30. Montoro Sánchez, Á., & Soriano, D. R. (2011). Human resource management and corporate entrepreneurship. *International Journal of Manpower*, 32(1):6-13 ISSN : 2783-3984
31. Oliveira, M., Sousa, M., Silva, R., & Santos, T. (2021). Strategy and human resources management in non-profit organizations: Its interaction with open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 75. DOI:10.3390/joitmc7010075
32. Prashanthi, K. (2013). Human resource planning-An analytical study. *International journal of business and management invention*, 2(1), 63-68. ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X
33. 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. DOI:10.18488/journal.1/2017.7.3/1.3.206.217
34. Salimifard, K., Javidfar, M., & Mohammadizadeh, Z. (2019). An Analytical Model for the Appraisal of Factors Affecting Organizations' Human Resource Architecture. *Journal of Research in Human Resources Management*, 10(4), 133-158. [In Persian] 20.1001.1.82548002.1397.10.4.6.5
35. Shahhoseini, M., Narenji Sani, F., Fallah Karimi, S. (2015). Recognizing and categorizing challenges for implementing human resources strategy in Khorasan Regional Electric Company. *Journal of Public Administration*, 7(1), 89-109. [In Persian] dOI:10.22059/JIPA.2015.52514
36. Shahrabi Farahani, A., Teimoornejad, K. (2020). Career Management Strategy in Human Resource Development, *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*, 7(26), 52-73. [In Persian]
37. Shojaeian, A. (2016). Identifying and prioritizing the factors affecting the human resources planning of government organizations, 1 th international conference on modern research in management studies, Shiraz, Iran. [In Persian] DOI:10.22080/shrm.2023.24580.1409
38. Tabatabaeifar, S., Haghghi, M., Jafari, M. (2022). Identifying and prioritizing effective strategies in strategic human resource planning using multi-fuzzy multi-criteria decision-making methods (Case study; Export Development Bank of Iran). *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*, 13(1), 3517-3533. 10.22075/IJNAA.2021.24970.2859
39. Taheri, A., Mazloom, M. (2017). International commitments of states to ensuring the right to social security in the context John Rawls theory. *Public Law Studies Quarterly*, 47(1), 227-241. [In Persian]DOI: /10.22059/jplsq.2021.313686.2630

40. Talebian, A. R. (2004). Human resource planning with a strategic approach, *Monthly Tadbir*, 13(139), 22-27. [In Persian]
41. Tazakori, N., Feizi, M., Rouhi Eaisalou, M., Rasouli, E. (2020). Designing an Individual Human Resources Development Plan and Elaboration of its Role in the Organizational Performance (Case Study: Social Security Organization, Tehran Branch), *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*, 7(24), 84-106. [In Persian]
42. Vaughan, Y., & Koh, Y. (2019). Role of resource slack in rapid international expansion of restaurant companies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1). DOI:10.1108/IJCHM-07-2017-0415
43. 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. DOI:10.46827/ejes.v7i7.3179
44. Wu, Ch. & Fang, W. (2011). Combining the Fuzzy Analytic Hierarchy Process and the Fuzzy Delphi Method for Developing Critical Competences of Electronic Commerce Professional Managers. *Qual Quant*, 45 (4), 751-768. DOI:10.1007/s11135-010-9425-6
45. Zeraatkar, S., Rajabi farjad, H., Naghashzadeh, S. (2021). Exploration of the Challenges of Human Resource Management in the Public Sector and Their Effects on Productivity. *Journal of Research in Human Resources Management*, 12(4), 197-224. [In Persian] DOI: 10.22091/stim.2021.7053.1599

