

ارزیابی و اعتباریابی الگوی توسعه برنامه‌ریزی راهبردهای منابع انسانی ریسک‌محور

علی اندایش*، بیژن عبدالهی**، سعید جعفری‌نیا***، اکبر حسن پور****

چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارزیابی و اعتبارسنجی الگوی برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی مبتنی بر ریسک انجام شده است. سؤال اصلی پژوهش این است که اعتبار، مطلوبیت و تمایل به کارگیری «مدل فرآیندی طراحی راهبردهای منابع انسانی ریسک‌محور» در شرکت‌های برتر تولیدی ایران چگونه است؟ جامعه آماری مشتمل بر ۴۵ نفر از متخصصین و مدیران اجرایی منابع انسانی ۲۱ شرکت تولیدی برتر ایران، بر اساس نتایج IMI100 و با رعایت شاخص‌هایی به روش غیراحتمالی هدفمند سهمیه‌ای انتخاب شدند. جمع‌آوری اطلاعات با پرسشنامه (۱۹ پرسش و ۵ بُعد) پژوهشگر ساخته در طیف لیکرت، صورت گرفت که روایی محتوایی و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۹ مورد تأیید قرار گرفت. تحلیل داده‌ها با توصیف آماری و آمار استنباطی انجام شد. نتایج نشان داد فرض میانگین بیشتر از ۳ در تمام پرسش‌ها و تمامی ابعاد ارزیابی شده، مورد تأیید و موافقت پاسخ‌دهندگان قرار گرفت و بنابراین از نظر جامعه آماری صحت‌ودرستی، کاربردی بودن (سودمندی و قابلیت کاربرد در عمل)، منطقی بودن، جامعیت و مانعیت، سهولت و نوآورانه بودن مدل تا حد قابل قبولی تصدیق گردید. پاسخ‌های مربوط به پرسش‌های باز نیز باعث شد مدل با حفظ ساختار و اسکلت‌بندی، به‌گونه‌ای بازترسیم شود که ابزارهای کاربردی را دربرگرفته و فهم آن جهت اجرا ساده‌تر شود.

کلیدواژه‌ها: برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی؛ مدیریت ریسک منابع انسانی؛ برنامه‌ریزی
ریسک‌محور

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۹/۳۰، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۱۲/۲۵.

* دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

Email: aliandayesh@gmail.com

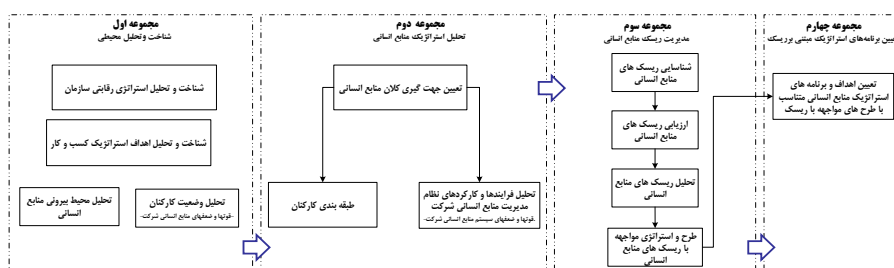
** دانشیار، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

*** استادیار، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

**** استادیار، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۱. مقدمه

با توجه به اینکه منابع انسانی از مهم‌ترین منابع در مدیریت کسب‌وکار است، مدیریت نمودن فقدان قطعیت‌ها و ریسک‌های منابع انسانی ضامن معتبر برای رشد مداوم شرکت در نظر گرفته شده و موضوع ریسک‌های منابع انسانی به‌مثابه منبع حیاتی موفقیت سازمان‌ها مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. مطالعات پژوهشگران نشان داده ریسک مربوط به سرمایه‌های انسانی، مهم‌ترین تهدید برای کسب‌وکارها به‌شمار می‌رود و درعین حال، سازمان‌ها از آمادگی اندکی برای روبه‌رو شدن با این‌گونه ریسک‌ها برخوردارند [۴]. این بدان معنی است که استراتژی‌های مبتنی بر مدیریت ریسک‌های منابع انسانی، از اهداف استراتژیک شرکت حمایت می‌کند و باعث افزایش مسئولیت‌پذیری و شفافیت در مدیریت نیروی انسانی می‌شود. از سوی دیگر شاید بتوان گفت که برنامه‌ریزی مبتنی بر ریسک پارادایمی جدید در عرصه برنامه‌ریزی و علوم مدیریت ظاهر شده و درحال گسترش است و مفاهیمی مانند مدیریت راهبردی و مدیریت فرآیندها در هماهنگی با آن درحال تغییر هستند، به‌نحوی که به‌نظر می‌رسد مدیریت ریسک، اغلب مباحث مدیریتی را تحت‌الشعاع خود قرار خواهد داد [۱۲]. چراکه مدیران دریافته‌اند که برای اتخاذ تصمیمات بزرگ و کوچک با فقدان قطعیت دست به‌گریبان هستند. از جمله این فقدان قطعیت‌ها مربوط به مهم‌ترین سرمایه سازمان، یعنی نیروی انسانی است که می‌تواند دستیابی سازمان به اهدافش را تحت تأثیر قرار دهد و به‌مثابه عامل راهبردی سازمان ایفای نقش نماید [۹]. با اینکه مدیریت ریسک‌های کارکنان برای تحقق اهداف سازمان تا این اندازه مهم است، ولی تاکنون مدلی برای تدوین برنامه‌های منابع انسانی هم‌سو با اهداف راهبردی سازمان با ملاحظه ریسک‌های منابع انسانی توسعه داده نشده است و کمبود پژوهش‌های داخلی و خارجی در این باره مشهود است. لذا پژوهشگران با به‌کارگیری روش تحلیل مضمون و تکنیک مدل‌یابی ساختاری تفسیری (ISM) مدل اولیه‌ای را توسعه دادند که در نمودار ۱ نمایش داده شده است. این مدل شامل ۱۲ مؤلفه است که از ۱۹۹ مفهوم اولیه کدگذاری شده و ۲۶ مضمون فرعی استخراج گردیده است [۲]. با استفاده از نظرات خبرگان دانشگاهی و با کاربست تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری این مؤلفه‌های ۱۲ گانه با یکدیگر ترکیب شده‌اند و در یک نظم منطقی قرار گرفتند و تقدم و تأخر آن‌ها مشخص گردید و بدین ترتیب مدل فرآیندی اولیه به‌دست آمد و نشان می‌دهد کدام گام‌ها با یکدیگر ارتباط دارند و خروجی هر مرحله، ورودی کدام مرحله است [۲].



نمودار ۱. الگوی توسعه راهبردهای منابع انسانی مبتنی بر ریسک - نسخه یک

طراحی این مدل فرآیندی، جواب اولیه‌ای را فراهم نموده که باید ارزیابی و اعتبارسنجی شود و مشخص گردد که آیا این مدل نیاز واقعی متخصصان و مدیران حوزه منابع انسانی را پاسخ می‌دهد یا خیر؟ و آیا این مدل به اندازه‌ای کامل، روشن و شفاف است که برای اجرا و به‌کارگیری مناسب باشد؟ این ارزیابی مشخص می‌کند که آیا مدل اهداف مورد نظر را به درستی ارائه می‌کند؟ مفهوم دیگر مربوط به این بحث معتبر بودن مدل است. مدل فرآیندی زمانی معتبر است که مؤلفه‌ها و مراحل و نتایج به‌دست آمده از آن توسط کاربران و مدیران قابل قبول

باشد و آن‌ها از این نتایج در تصمیم‌گیری‌شان استفاده کنند. اگر هدف مدل پاسخگویی به یکسری سوالات است، اعتبار مدل باید با این سوالات تعیین شود [۱۱]. همچنین در فرآیند اعتبارسنجی ضمن فراهم ساختن امکان بررسی نظرات مدیران و متخصصین عملیاتی منابع انسانی، نقاط مبهم و ضعف احتمالی آن از نگاه این افراد روشن می‌شود. ارزیابی اعتبار مدل از نظر مدیران عملیاتی منابع انسانی این اطمینان را می‌دهد که مدل می‌تواند برای کاربردهای مورد انتظارش معتبر در نظر گرفته شود. از این رو پژوهش حاضر برآن است تا با انجام پیمایش و دریافت نظرات مدیران و متخصصین اجرایی حوزه منابع انسانی، کاربردی بودن، تناسب و اعتبار این مدل (روابط ساختاری و نیز ارتباط هر یک از معیارها با چهار بخش مدل) را بررسی و تحلیل نماید و بر اساس بازخوردهای دریافتی از پاسخگویان، در صورت لزوم مدل را تکمیل و نسخه نهایی را ارائه نماید.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مؤسسه ارنست و یانگ^۱ [۷] در گزارش سال ۲۰۱۱ خود «مدیریت ریسک سرمایه‌های انسانی»، ریسک سرمایه انسانی را بدین مضمون تعریف می‌نماید: «فقدان قطعیت ناشی از تغییر در طیف وسیعی از مسائل مرتبط با مدیریت منابع انسانی، که بر توانایی سازمان برای تحقق اهداف استراتژیک و عملیاتی آن تأثیرگذار است». شیوا و میکائیل پور (۱۳۸۲)، ریسک منابع انسانی به اشکال مختلفی مانند ریسک از دست دادن کارکنان ارزشمند، ریسک انگیزش ناکافی و غیره بروز می‌کند [۱۳]. بنابراین می‌توان گفت که در فضای مدیریت استراتژیک و در مسیر تحقق اهداف، سازمان‌ها فارغ از نوع و اندازه‌شان، تحت تأثیر افراد قرار می‌گیرند که رسیدن سازمان به اهدافش را غیرقطعی می‌کند. تأثیر فقدان قطعیت کارکنان بر اهداف سازمان را ریسک منابع انسانی می‌نامیم. لحاظ شدن موضوع منابع انسانی در مدیریت ریسک، منعکس‌کننده این واقعیت است که افراد در دستیابی به اهداف بلندمدت سازمانی، نقشی کلیدی دارند.

فلوریس و یلاماز^۲ (۲۰۱۰) [۸] معتقدند مدیریت مؤثر منابع انسانی بر پایه ریسک، سنگ بنای موفقیت شرکت-های بزرگ است. استیونز^۳ (۲۰۰۶) [۱۵] معتقد است اگر مدیران منابع انسانی تلاش می‌کنند تا ارزش افزوده‌ای برای سازمان ایجاد کنند، بنابراین باید ریسک‌های مرتبط با نیروی انسانی را که بر سایر کارکردهای سازمانی و کسب‌وکار اثر می‌گذارد شناسایی و مدیریت کنند.

ماریوس می‌یر^۴ (۲۰۱۱) مدیریت ریسک منابع انسانی را این‌گونه تعریف نموده است: «شناسایی و ارزیابی عوامل انسانی‌ای که باعث خطر شده و سبب توسعه استراتژی‌هایی برای مدیریت منابع انسانی می‌شوند» [۱۲]. براساس پیمایش مؤسسه سرمایه‌های انسانی، از میان ریسک‌های سازمانی، ریسک مربوط به سرمایه‌های انسانی مهم‌ترین تهدید برای کسب‌وکار به‌شمار می‌رود اما درعین‌حال، تاریخچه آمادگی سازمان‌ها در برابر ریسک‌های کسب‌وکار نشان می‌دهد که سازمان‌ها از آمادگی اندکی برای روبه‌رو شدن با ریسک‌های مربوط به سرمایه‌های انسانی برخوردارند [۶].

علی‌رغم توجه و تأکید که بر مدیریت ریسک‌های منابع انسانی برای تحقق اهداف سازمان‌ها شده، اما مطالعه و پژوهشی در خصوص به‌کارگیری ریسک‌های منابع انسانی در تدوین استراتژی‌های منابع انسانی صورت نگرفته و خلاء پژوهش‌های داخلی و خارجی در این زمینه مشهود است. اما به صورت مستقل مطالعات و

^۱ Ernst & Young

^۲ Flouris and Yilamaz

^۳ Stevens, J.

^۴ Marius Meyer

پژوهش‌های متعددی در خصوص برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی و مدیریت ریسک منابع انسانی انجام شده که چکیده آن‌ها در ادامه بیان گردیده است.

مدیریت ریسک منابع انسانی

کوپی^۱، ارنست و یانگ و هکستر، پاول و میچلر^۲، می‌یر، فلوریس و یلماز از جمله مهم‌ترین پژوهشگران خارجی در حوزه مدیریت ریسک منابع انسانی هستند. از پژوهشگران داخلی نیز می‌توان از محمدی‌مقدم، ابراهیمی و قلی‌پور نام برد که از مطالعات آن‌ها در این پژوهش نیز استفاده شده است [۲]. علی‌رغم اینکه مطالعات قبلی، دسته‌بندی‌های متنوعی برای ریسک‌های منابع انسانی برشمرده‌اند و بر اهمیت تأثیر آن‌ها بر اهداف سازمان تأکید نموده‌اند لیکن در هیچ یک از آن‌ها به این موضوع که ریسک‌های HR می‌تواند برای تدوین برنامه‌های استراتژیک منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرند، اشاره نشده است. در صورتی که از نظر پژوهشگر این ریسک‌ها می‌تواند محور تدوین برنامه‌های استراتژیک منابع انسانی تلقی شوند.

ریسک‌های شناسایی شده منابع انسانی در مطالعات قبلی، مستقل از اهداف اظهار شده‌اند، در صورتی که باید ریسک منابع انسانی شرکت‌ها متناسب با اهداف آن‌ها تعریف شود. مثلاً اگر استراتژی شرکت ادغام و کوچک‌سازی باشد، فقدان ماندگاری نیروی کار ممکن است ریسک محسوب نشود. به دلیل کمبود توجه کافی به تعریف عمومی ریسک و تعاریف ریسک منابع انسانی، بسیاری از ریسک‌های شناسایی شده به خطرات و آسیب‌های فرآیندها و نظام مدیریت منابع انسانی پرداخته‌اند و به پیامدها و اثرات آن‌ها بر اهداف سازمان توجه نکرده‌اند. برخی از ریسک‌هایی که در این مطالعات مطرح شده‌اند، مستقل از نوع سازمان، محیط پیرامون و اهداف و استراتژی‌های آن بوده و این موضوع با تعریف ریسک (تأثیر در دست نداشتن قطعیت در دستیابی به اهداف) مغایرت دارد. در پژوهش‌های پیشین، به اولویت‌بندی ریسک‌ها و تشخیص سطح آن توجه نشده که این موضوع نیز از خلاءهای پژوهش‌های گذشته به شمار می‌آید [۲]. با بررسی مطالعات صورت گرفته درباره ریسک‌های منابع انسانی، نقاط قوت و ضعف این مطالعات جمع‌بندی و در جدول ۱، ارائه شده است.

جدول ۱. نقاط قوت و ضعف مطالعات ریسک منابع انسانی

مطالعات	نقاط قوت	نقاط ضعف
پریچارد	دسته‌بندی مفهومی از ریسک‌های منابع انسانی به ریسک‌های فنی، برنامه‌ای، حمایتی و هزینه‌ای که به شناسایی ریسک‌ها کمک می‌کند.	کم بودن تعداد ریسک‌های شناسایی شده - فقدان پوشش جامع ریسک‌ها روی تمامی کارکردهای HR - فقدان اتصال ریسک به اهداف - بیان علل ریسک به جای ریسک‌ها در برخی موارد
پژوهش ابراهیمی و قلی‌پور	تعیین چارچوب مرجع برای ریسک‌های منابع انسانی و اتصال ریسک‌های منابع انسانی به نقاط مرجع استراتژیک و بیان نظام‌مند مدیریت ریسک‌های منابع انسانی شامل شناسایی، ارزیابی، تحلیل و مواجهه با آن‌ها	مفهوم بودن چارچوب ارائه شده و نبود یک سازه عملیاتی - فقدان توجه به جهت‌گیری استراتژیک در شناسایی ریسک‌ها - فقدان اتصال ریسک به کارکردهای منابع انسانی - فقدان اتصال ریسک به اهداف - در برخی بیان علل ریسک به جای ریسک
پل و میچلر	شناسایی ریسک به تفکیک ریسک‌های محیطی منابع انسانی، ریسک‌های راهبردی، و عملیاتی ضمن تحقیق اکتشافی روی بانک‌هایی از کشور آلمان	محدود بودن حوزه مطالعه به بانک‌ها به‌منظور بخشی از نظام خدماتی
استیونس	ارائه یک دسته‌بندی جدید ۴ گانه از طبقه‌بندی مفهومی ریسک (ریسک افراد یا سرمایه انسانی؛ ریسک عملیات یا زیر سیستم‌های HR؛ ریسک حرفه منابع انسانی؛ ریسک فردی متخصصان HR)	فقدان اتصال ریسک به کارکردهای منابع انسانی - فقدان پوشش جامع ریسک‌ها - فقدان اتصال ریسک به اهداف - در برخی بیان علل ریسک به جای ریسک

^۱ KUPI et al. (2008)

^۲ Paul & Mitalcher

شناسایی موردی ریسک‌های منابع انسانی و ارائه طبقه -	فقدان یک پارچوب طبقه بندی مشخص و جامع - فقدان
بندی‌هایی از ریسک‌های HR نظیر: قابل پیش‌بینی و غیرقابل پیش‌بینی؛ سوداگرانه و خطرناک.	اتصال ریسک به کارکردهای منابع انسانی - فقدان پوشش جامع
شناسایی ریسک‌های HR به‌منابه دارائی	ریسک‌ها - فقدان اتصال ریسک به اهداف و جهت‌گیری‌های
	استراتژیک - در برخی بیان علل ریسک به جای ریسک

برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی

در این زمینه الگوهای متعددی وجود دارد و پژوهش‌های داخلی و خارجی زیادی در این خصوص صورت گرفته است. از جمله مدل‌های مطرح برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی می‌توان به مدل رزماری هریسون^۱، جیمزواکر^۲، بامبرگر و مشولم^۳، آرمسترانگ^۴، شولر و جکسون^۵ و فیلیپس^۶ اشاره کرد [۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷].

از مطالعه مدل‌های موجود می‌توان دریافت که هر یک از مدل‌های موجود، برخی از جنبه‌ها و ابعاد مهم و مؤثر بر برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی را مورد توجه قرار داده‌اند، اما تقریباً تمامی مدل‌های معرفی شده بر پیروی استراتژی‌های منابع انسانی از استراتژی‌های کسب‌وکار اذعان دارند. نکته دیگری که از مطالعات قبلی می‌توان دریافت، این است که در هیچ‌یک از مطالعات گذشته به پیوند دادن ریسک‌های منابع انسانی و استراتژی منابع انسانی توجه نشده است و در حقیقت مدلی که برنامه‌ریزی استراتژی منابع انسانی را بر اساس ریسک‌های منابع انسانی اظهار نموده باشد، مشاهده نمی‌شود. بر این اساس هر یک از مدل‌ها به‌صورت مستقل بررسی شده و نقاط قوت و نقاط ضعف آن‌ها و همچنین ایده‌هایی که از آن‌ها برای طراحی «مدل فرآیندی استراتژی ریسک محور منابع انسانی» می‌توان استفاده کرد، استخراج گردید که در جدول ۲، ارائه شده است.

جدول ۲. نقاط قوت و ضعف مدل‌ها و ایده‌های محوری در طراحی مدل مورد نظر

مدل	نقاط قوت	نقاط ضعف	ایده‌های قابل کاربرد برای مدل مورد نظر
۱	ارائه یک روش طبیعی و گام‌به‌گام تبیین استراتژی‌های HR برای رسیدن به اهداف شرکت (توجه به هم‌سویی) اتصال به برنامه‌ریزی عرضه و تقاضای HR	شفاف نبودن چگونگی تدوین اهداف راهبردی منابع انسانی - نبود مؤلفه ریسک‌های منابع انسانی در مدل - شفاف نبودن راهبردهای کارکردی HR - عدم طبقه‌بندی مشاغل در راهبردهای HR	توجه به مؤلفه عرضه و تقاضای HR در شناسایی ریسک‌ها
۲	دستیابی به پروژه‌های منابع انسانی از چشم‌انداز و استراتژی کسب‌وکار (توجه به هم‌سویی) توجه به مؤلفه عرضه و تقاضای HR توجه به پایش رقبا	نبود یک متدولوژی و نقشه راه مشخص برای عملیاتی نمودن مدل - عدم توجه به ریسک - های منابع انسانی - شفاف نبودن راهبردهای کارکردی HR - عدم طبقه‌بندی مشاغل در راهبردهای HR	استخراج استراتژی‌های HR از طریق عبور از موانعی که نیروی انسانی می‌تواند برای تحقق اهداف کسب‌وکار ایجاد کند
۳	اتصال مبحث بلوغ با راهبرد منابع انسانی توجه به هم‌سویی	نگرش صرفاً فرآیندی و درونی فقدان توجه به ریسک‌های منابع انسانی فقدان طبقه‌بندی مشاغل در راهبردهای HR	لزوم هم‌سویی استراتژی‌های HR با استراتژی کسب‌وکار و توجه به فرآیندهای HR
۴	توجه به چشم‌انداز آینده منابع انسانی در	بیشتر یک مدل برنامه‌ریزی منابع انسانی است	پویا بودن ارزیابی ریسک و

^۱ Rosemary Harrison

^۲ Walker, James W

^۳ Bamberger & Meshoulam

^۴ Armstrong

^۵ Schuler & Jackson

^۶ Phillips

مدل	نقاط قوت	نقاط ضعف	ایده‌های قابل کاربرد برای مدل مورد نظر
	تدوین برنامه توجه به نقش‌ها و شایستگی‌ها توجه به هم‌سویی عمودی توجه به راهبردها به تفکیک کارکنان	تا مدل برنامه‌ریزی راهبردی HR فقدان توجه به ریسک‌های منابع انسانی شفاف نبودن راهبردهای کارکردی HR	راهبردهای HR - بررسی وضعیت فعلی کارکنان در تدوین راهبردهای HR - شناخت ریسک‌های HR باتوجه به راهبرد سازمان
آرمنستراژی	هم‌سویی استراتژی‌های منابع انسانی با راهبردهای عمومی سازمان توجه به راهبردهای کارکردی منابع انسانی	نبود یک مدل فرآیندی - فقدان توجه به مقوله ریسک های منابع انسانی - فقدان طبقه‌بندی مشاغل در راهبردهای HR	شناسایی ریسک‌های HR هم- سو با استراتژی‌های کلان سازمان و زیرسیستم‌های منابع انسانی
مدل تناسب فرهنگ سازمانی	توجه خوب به تحلیل محیط پیرامونی منابع انسانی افزودن مؤلفه فرهنگ سازمانی در تنظیم جهت‌گیری HR	تک بعدی بودن مدل فقدان توجه به مقوله ریسک‌های منابع انسانی فقدان طبقه بندی مشاغل در راهبردهای HR شفاف نبودن راهبردهای کارکردی HR	توجه به ریسک‌های فرهنگی HR در تدوین راهبردهای HR توجه به روندهای محیط کسب و کار در شناسایی ریسک‌ها
شورل و جکسون	تلاش برای عملیاتی نمودن راهبرد HR - توجه ویژه به فاکتور بازار کار - توجه به رفتار افراد در راهبردها- هماهنگی درونی سیستم منابع انسانی را مورد توجه قرار داده و بر عناصر و فرآیندهای درونی آن تمرکز دارد	محدود نمودن ریسک‌های منابع انسانی به بازار کار - نامشخص بودن متدولوژی کلان - شفاف نبودن راهبردهای کارکردی HR - فقدان طبقه‌بندی مشاغل در راهبردهای HR - عدم توجه به عناصر نهادی مؤثر بر فعالیت‌های منابع انسانی	شناسایی ریسک‌های HR بر مبنای اهداف و موضوعات استراتژیک سازمان - بازنگری مستمر برنامه‌ها و اقدامات استراتژیک منابع انسانی
جفری ملو	ارائه یک نقشه راه شفاف از روش طبیعی تدوین راهبرد - شروع کار با استراتژی سازمان و پیوند به راهبرد HR - توجه به استراتژی‌های کارکردی HR - توجه به طبقه‌بندی مشاغل	فقدان توجه به مقوله ریسک‌های منابع انسانی	توجه به استراتژی‌های سازمان، الزامات قانونی و محیطی در شناسایی ریسک‌ها - تدوین راهبرد منابع انسانی برای انواع مختلف پرسنل - تدوین راهبردهای منابع انسانی برای زیرسیستم‌های HR
بامبرگر و مشولم	اقتضایی بودن مدل و ترکیب روش‌های طبیعی و عقلایی - اتصال دادن استراتژی‌های منابع انسانی به کارکردها - تعریف و اتصال طبقه‌بندی استراتژیک مشاغل به راهبردها	فقدان توجه به مؤلفه ریسک در تدوین استراتژی‌ها نبود یک مدل فرآیندی گام به گام	شناسایی ریسک‌ها به تفکیک مشاغل چهارگانه استراتژیک - شناسایی ریسک‌های HR به تفکیک کارکردهای منابع انسانی
گریستوفر می تی	نگاه به استراتژی‌های سازمان و توجه ویژه به فرهنگ و ساختار با محوریت کارکنان در تدوین راهبردهای منابع انسانی	فقدان توجه به مؤلفه ریسک در تدوین استراتژی‌ها فقدان توجه به محیط پیرامونی در تنظیم راهبردها	توجه به محیط فرهنگی، ساختار، بازده HR و استراتژی کسب‌وکار در شناسایی ریسک- های HR
جیمز واکر	تلاش برای ایجاد هم‌سویی عمودی	فقدان توجه به ریسک در تدوین راهبرد منابع انسانی - نبود اتصال راهبردها به کارکردهای منابع انسانی - فقدان طبقه‌بندی مشاغل در راهبردهای HR - مفهومی بودن مدل و نه یک مدل فرآیندی	توجه به محیط HR در شناسایی ریسک‌ها و تدوین راهبردهای HR - هم‌سو بودن ریسک‌های HR با استراتژی‌های کسب‌وکار
رزماری هریسون	توجه به فرهنگ و ساختار تلاش برای بیان هم‌سویی عمودی توجه به راهبردهای فرآیندی HR	نداشتن یک روش روشن برای هم‌سویی عمودی راهبردها - فقدان توجه به مقوله ریسک در تدوین استراتژی منابع انسانی - عدم طبقه‌بندی مشاغل در راهبردهای HR - مفهومی بودن مدل و نه یک مدل فرآیندی	تأثیر محیط HR بر شناسایی و ارزیابی ریسک HR - هم‌سو بودن ریسک‌های HR با استراتژی‌های کسب‌وکار - شناخت ریسک‌ها به تفکیک

مدل	نقاط قوت	نقاط ضعف	ایده‌های قابل کاربرد برای مدل مورد نظر
		گام به گام	زیرسیستم‌های HR

۳. روش‌شناسی پژوهش

هدف پژوهش اعتبارسنجی و ارزیابی مطلوبیت کاربردی مدل در شرکت‌های برتر تولیدی ایران است. انجام پژوهش به صورت کمی و پیمایشی صورت گرفته است. جدول ۳ به طور خلاصه روش‌شناسی این پژوهش را نشان می‌دهد.

جامعه و نمونه آماری پژوهش. در این پژوهش نمونه‌گیری از جامعه آماری در دو مرحله اتفاق افتاد.

۱. انتخاب نمونه آماری شرکت‌های برتر تولیدی: در هر گروه کسب‌وکار، شرکت‌های برتری که در گزارش رتبه بندی IMI100 طی ۳ دوره اخیر قرار گرفته بودند، فهرست شدند. برای گروه‌های صنعتی که کمتر از ۵ شرکت در این فهرست داشتند، شرکت‌های بین رتبه ۱۰۱ تا ۵۰۰ (با شرط حضور در فهرست برای سه دوره) نیز اضافه شدند و در نهایت به کمک شاخص‌ها و ملاک‌های زیر، انتخاب شرکت‌ها اتفاق افتاد:

شرکت منتخب در هر گروه صنعتی می‌بایست حداقل در ۲ دوره از سه دوره، فراوانی حضور آن‌ها کمتر از ۲ بار نباشد؛ از هر گروه صنعتی حداقل یک شرکت انتخاب شده باشد؛ امکان اینکه شرکت بتواند با پژوهشگر همکاری نموده و اطلاعات مورد نیاز را ارائه دهد، فراهم باشد؛ امکان برقراری ارتباط با شرکت و برگزاری جلسه (در صورت لزوم) برای محقق فراهم باشد.

۲. نمونه‌گیری از متخصصین و مدیران شاغل در شرکت‌های برتر منتخب به صورت هدفمند و گلوله‌برفی (انتخاب نفر اول در هر شرکت به صورت هدفمند بوده و سایر نمونه‌ها بر اساس روش گلوله‌برفی)، بر مبنای شاخص‌های زیر صورت می‌گیرد:

از متخصصین، مدیران و مسئولین واحد منابع انسانی شرکت باشد؛ حداقل ۳ سال سابقه کار در شرکت برتر؛ شناخت کافی از استراتژی‌های شرکت، سیاست‌ها و مسائل نیروی انسانی شرکت داشته باشد؛ دسترسی و تمایل به مشارکت در پژوهش و اختصاص زمان کافی برای توجیه شدن در مورد ماهیت پژوهش، فراهم شود.

جدول ۳. خلاصه روش‌شناسی پژوهش

موضوع	محور
مدیران و متخصصین اجرایی شرکت‌های برتر تولیدی ایران	جامعه آماری
غیراحتمالی، هدفمند و گلوله‌برفی / ۴۵ نفر	روش نمونه‌گیری و تعداد نمونه
حداقل دو دوره حضور در IMI100 و ۴ شاخص برای انتخاب خبرگان	معیار انتخاب نمونه‌ها
پرسشنامه	روش جمع‌آوری داده‌ها
تحلیل برابری میانگین و تحلیل واریانس (آزمون تی تک نمونه‌ای و آزمون ANOVA)	روش تحلیل داده‌ها
روایی صوری	روش تضمین روایی
ضریب القای کرونباخ	روش تضمین پایایی

جمع‌آوری اطلاعات

با توجه به اهداف پژوهش و به منظور ارزیابی و سنجش مطلوبیت مدل، نیازهای اطلاعاتی از این پیمایش به شرح زیر است [۱۰]:

- اطلاعاتی که درجه مناسب بودن و مطلوبیت مدل را نشان بدهد.
- اطلاعاتی که مهم‌ترین نقدهای وارد به مدل را نشان بدهد.
- اطلاعاتی که مهم‌ترین ایده‌ها و پیشنهادهای تکمیل‌کننده و تقویت‌کننده مدل را نشان دهد.

برای جمع‌آوری این اطلاعات، از ابزار پرسشنامه ساخت‌یافته استفاده گردید. برای رفع نیاز اطلاعاتی اول از پرسش‌های بسته و برای نیازهای اطلاعاتی دوم و سوم از پرسش‌های باز استفاده گردید. گویه‌های پرسشی در ۵ بُعد کلی «کاربردی بودن و ثمربخشی»، «سادگی و سهولت بخشی»، «جامعیت و مانعیت»، «صحت و درستی» و «نوآوری و تازگی» تنظیم گردید. علاوه بر آن پرسش‌هایی برای سنجش توازن بین برخی ابعاد که ممکن است تضاد داشته باشند، تنظیم گردید. جدول ۴، پرسش‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۴. پرسش‌های ارزیابی و اعتباریابی الگوی توسعه راهبردهای منابع انسانی مبتنی بر ریسک

سؤال	بعد
با استفاده از این مدل می‌توان با دیگران در مورد استراتژی‌های ریسک محور منابع انسانی، تعامل و تفاهم کرد. استفاده از این مدل را نسبت به استفاده از شهود و قضاوت مدیریتی ترجیح می‌دهم. این مدل را در عرصه عمل قابل استفاده می‌دانم.	کاربردی بودن و ثمربخشی (تصمیم به کاربرد مدل)
مدل، پاسخی است به موضوع واقعی مدیران منابع انسانی برای تعیین راهبردهای استراتژیک منابع انسانی در شرایط فقدان قطعیت.	
در صورتی که دیگران بخواهند با تمرکز بر ریسک، استراتژی‌های منابع انسانی را تدوین کنند استفاده از این مدل را به آن‌ها توصیه می‌کنم.	
این مدل را برای پیاده‌سازی در شرکت‌های برتر تولیدی در ایران کاربردی و مفید می‌دانم. مراحل اجرای این مدل شفاف، ساده و قابل درک است. یادگیری و آموزش این مدل به دیگران کار چندان مشکلی نیست. مدت زمان و هزینه اجرای این مدل، معقول و منطقی به نظر می‌رسد. تقدم و تأخر عناصر مدل منطقی به نظر می‌رسند.	سادگی و سهولت
طی کردن گام‌های این مدل ما را به برنامه‌های منابع انسانی‌ای رهنمون می‌سازد که از ریسک‌های استراتژیک مرتبط استخراج شده‌اند. گام‌های مدل در یک نظم منطقی سازماندهی شده‌اند.	صحت و درستی
این مدل تمام موضوعات مؤثر بر استراتژی منابع انسانی را به نوعی در خود گنجانده است (مانند هم‌سو بودن با استراتژی کسب‌وکار، محیط HR، و ...)	جامعیت و مانعیت
هیچ بخشی از مدل وجود ندارد که اضافه و غیرمفید یا غیر کاربردی به نظر برسد. این مدل یک نوآوری محسوب می‌شود و مشابه این مدل را جایی ندیده‌ام. در گذشته اگر برای تدوین استراتژی‌های منابع انسانی با محوریت ریسک‌های HR چنین ابزاری در اختیار نداشتیم.	نوآوری و تازگی
در این مدل توازن مناسبی بین خلاصه گی و جامعیت وجود دارد. این مدل در عین سادگی، کامل نیز می‌باشد.	مشترک بین سهولت و جامعیت
این مدل در عین تازگی و نو بودن، قابل فهمیدن است.	مشترک بین نوآوری و سادگی
اگر از نظر شما مدل ارائه شده نقطه قوتی دارد آن را بیان کنید. اگر از نظر شما مدل ارائه شده ایراد یا اشکالی دارد آن را بیان کنید. اگر ایده‌ای برای تقویت و یا کامل‌تر کردن مدل دارید لطفاً آن را بیان کنید.	سؤالات باز

تضمین روایی و پایایی

متناسب با روش‌های جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، برای تضمین روایی پرسشنامه، از روایی صورتی استفاده گردید. نظر پژوهشگران و دو تن از خبرگان در مورد مناسب بودن پرسشنامه اعمال و بر این اساس روایی پرسشنامه به طریق محتوایی مورد تأیید قرار گرفت. برای اطمینان از پایایی پرسشنامه نیز ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که مقدار آن برابر با عدد ۰/۸۹+ به دست آمد و این بدان معنی است که پرسشنامه از پایایی لازم برخوردار بوده و همبستگی درونی پرسشنامه برقرار است.

روش تحلیل اطلاعات

اطلاعات پرسشنامه‌ها برای ارزیابی و اعتبارسنجی مدل، با استفاده از روش‌های کمی آماری (آمار توصیفی و استنباطی برای ارزیابی میزان هم‌گرایی پاسخ‌های خبرگان)، آزمون t یک طرفه و آزمون تحلیل واریانس (ANOVA) و با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS تحلیل گردید. در توصیف متغیرهای جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان به دنبال توصیف تعداد و درصد پاسخگویان بر حسب جنسیت، سابقه کار، سن، پست سازمانی، گروه کسب‌وکار و تحصیلات پاسخگویان بودیم.

در بررسی نرمال بودن داده‌ها با آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، امکان استفاده از آزمون‌های آماری پارامتریک بررسی می‌شود و مشخص می‌گردد داده‌ها دارای توزیع نرمال هستند یا خیر؟

بنابراین اگر آماره آزمون بزرگتر مساوی ۰,۰۵، به دست آید، توزیع داده‌ها نرمال خواهد بود. در تحلیل برابری میانگین با آزمون t تک نمونه‌ای^۱ بدنبال بررسی امتیاز هر یک از پرسش‌ها و ابعاد هستیم که آیا بالاتر از سطح متوسط است یا خیر؟

با توجه به اینکه سؤالات به صورت چندگزینه‌ای و با استفاده از مقیاس لیکرت طراحی شده‌اند، (به این صورت که پاسخگو در برابر هر گزاره یکی از حالت‌های «مخالف»، «نسبتاً مخالف»، «نه موافق و نه مخالف»، «موافق» و «کاملاً موافق» را انتخاب می‌کند) برای جمع‌بندی نظرات پاسخگویان، میانگین رتبه‌های مربوط به مقیاس لیکرت، در مورد هر کدام از سؤالات پرسشنامه با مقدار معین یعنی عدد ۳ مقایسه می‌شود و بالا بودن معنادار میانگین‌ها از این اعداد بررسی می‌گردد.

هدف از تحلیل واریانس با آزمون آنوا، بررسی ارتباط متغیرهای مستقل جمعیت‌شناختی با پاسخ‌های ارائه شده توسط جامعه آماری (متغیرهای وابسته) می‌باشد.

اگر فرض صفر در آزمون تحلیل واریانس پذیرفته شود به معنای آن است که تفاوت معناداری بین سطوح مختلف متغیر مستقل وجود نداشته است. می‌توان گفت مداخله گروه‌های مختلف پاسخگو، مؤثر نبوده است. در تحلیل پاسخ‌های تشریحی، نظرات، دیدگاه‌ها و پیشنهادهای ارائه شده مورد بررسی، ارزیابی و تحلیل قرار گرفته و نقاط بهبود احتمالی در مدل شناسایی گردیده است. هدف این تحلیل، بهره‌مندی از نظرات پاسخگویان برای تکمیل و رفع ابهامات و اشکالات احتمالی مدل است.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

یافته‌های مرتبط با متغیرهای زمینه‌ای پاسخگویان

طبق یافته‌ها، توصیف فراوانی متغیرهای زمینه‌ای پاسخگویان در جدول ۵، آمده است.

جدول ۵. توصیف آماری وضعیت پاسخگویان

فعالیت سازمان		سابقه فعالیت			تحصیلات دانشگاهی			
درصد	فراوانی	گروه کسب‌وکار	درصد	فراوانی	سال	درصد	فراوانی	
۹٪	۴	تجهیزات و صنایع فلزی	۲۴٪	۱۱	۶-۱۰	۳۱٪	۱۴	
۱۶٪	۷	فرآورده‌های نفتی	۴۹٪	۲۲	۱۱-۲۰	۴۴٪	۲۰	
۷٪	۳	شیمیایی و بهداشتی	۲۷٪	۱۲	۲۱-۳۰	۲۴٪	۱۱	
۱۳٪	۶	فلزات اساسی	جنسیت			سمت شغلی		

^۱ One-Sample t-Test

سمت	فراوانی	درصد	جنس	فراوانی	درصد	پتروشیمی	۸	۱۸٪
معاون	۴	۹٪	مرد	۳۴	۷۶٪	لاستیک و پلاستیک	۴	۹٪
مشاور	۴	۹٪	زن	۱۱	۲۴٪	وسایل نقلیه و خودرو	۴	۹٪
مدیر/ رئیس	۲۸	۶۲٪	سن			غذایی و آشامیدنی	۳	۷٪
سرپرست/کارشناس	۹	۲۰٪	گروه سنی	فراوانی	درصد	دارویی	۲	۴٪
			۳۰-۴۰	۱۹	۴۲٪	محصولات کانی	۲	۴٪
			۴۱-۶۰	۲۶	۵۸٪	سلولزی	۱	۲٪
						لوازم خانگی و الکترونیکی	۱	۲٪

میانگین سابقه کار پاسخ‌دهندگان ۱۵ سال و بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان افراد دارای مدرک فوق لیسانس و در سمت شغلی مدیر فعالیت داشته‌اند. همچنین با توجه به تعداد بیشتر شرکت‌های گروه پتروشیمی و فرآورده‌های نفتی و فلزات اساسی، ۴۷ درصد پاسخگویان از این گروه‌های کسب‌وکار بوده‌اند و ۵۳ درصد دیگر مربوط به گروه کسب‌وکار دیگر بوده‌اند.

یافته‌های ارزیابی و اعتبار سنجی مدل

یافته‌ها نشان داد در بررسی فرض نرمال بودن توزیع داده‌ها، آماره آزمون بزرگ‌تر از مقدار ۰/۰۵ به دست آمد، لذا از آنجایی که مطابق جدول ۶، مقدار آماره کولموگروف-اسمیرنوف در رابطه با همه سؤالات در سطح $P < 0/05$ معنادار نبوده، بنابراین فرض صفر رد نشد و توزیع داده‌ها نرمال است. لذا می‌توان از آزمون t تک نمونه‌ای برای انجام فرضیات استفاده نمود که جزء آزمون‌های پارامتریک است.

جدول ۶. بررسی نرمال بودن سؤالات برای استفاده از آزمون t

سؤالات مورد بررسی	آماره آزمون K-S	P سطح معناداری	سؤالات مورد بررسی	آماره آزمون K-S	P سطح معناداری
سؤال ۱	۱/۳۱۷	۰/۰۶۲	سؤال ۱۱	۱/۳۲۰	۰/۰۶۳
سؤال ۲	۱/۳۱۵	۰/۱۰۵	سؤال ۱۲	۱/۳۲۰	۰/۱۰۲
سؤال ۳	۱/۳۵۳	۰/۰۵۱	سؤال ۱۳	۱/۳۷۲	۰/۰۷۹
سؤال ۴	۱/۲۰۶	۰/۱۰۹	سؤال ۱۴	۱/۳۰۲	۰/۰۶۷
سؤال ۵	۱/۳۴۶	۰/۰۵۳	سؤال ۱۵	۱/۳۱۲	۰/۰۶۴
سؤال ۶	۱/۱۸۰	۰/۱۲۴	سؤال ۱۶	۱/۳۱۲	۰/۰۶۴
سؤال ۷	۱/۳۲۱	۰/۱۰۱	سؤال ۱۷	۱/۳۷۹	۰/۰۷۶
سؤال ۸	۱/۳۴۶	۰/۰۵۳	سؤال ۱۸	۱/۱۷۰	۰/۱۳۰
سؤال ۹	۱/۳۴۷	۰/۰۵۳	سؤال ۱۹	۱/۳۰۱	۰/۰۶۸
سؤال ۱۰	۱/۳۱۵	۰/۰۶۳	---	---	---

بر این اساس، آزمون t تک نمونه‌ای برای هر پرسش و هر بُعد، انجام شد که نتایج آن در جدول ۷ آمده است.

یافته‌ها نشان می‌دهد که میزان تمایل به کاربرد این مدل بالاتر از حد متوسط بوده و اعتبارسنجی و مطلوبیت قابل قبولی در این خصوص وجود دارد. این آزمون در سطح ۰/۰۵ برای تک تک سؤالات این بُعد معنادار بوده و

فرض H1 مورد تأیید است و فرض صفر آزمون t رد می‌شود. لذا این بُعد از سؤالات با اطمینان ۹۵ درصد در سطحی بالاتر از متوسط ارزیابی می‌شود.

جدول ۷. یافته‌ها و نتایج آزمون t تک نمونه‌ای

متغیر مورد بررسی	میانگین	مینیمم	ماکزیمم	مد	اختلاف از میانگین	سطح معناداری P-Value	Test Value
سؤال ۱	۳/۵۲	۲	۵	۴	۰/۵۵	۰/۰۰۱	۳
سؤال ۲	۳/۸۹	۲	۵	۵	۰/۶۴	۰/۰۰۰	۳
سؤال ۳	۴/۲۵	۲	۵	۵	۰/۷۱۱	۰/۰۰۰	۳
سؤال ۴	۲/۹۲	۲	۵	۳	۰/۴۸	۰/۰۰۵	۳
سؤال ۵	۳/۳۱	۲	۵	۴	۰/۵۳	۰/۰۰۲	۳
سؤال ۶	۳/۶۷	۲	۵	۴	۰/۶۰	۰/۰۰۱	۳
بُعد کاربردی بودن	۸/۲۹	-	-	-	۳/۵۳	۰/۰۰۰	۱۸
سؤال ۷	۳/۰۳	۲	۵	۵	۰/۵۳	۰/۰۰۴	۳
سؤال ۸	۲/۹۸	۲	۵	۵	۰/۵۳	۰/۰۰۵	۳
سؤال ۹	۴/۱۹	۲	۵	۳	۰/۶۶	۰/۰۰۰	۳
بُعد سادگی و سهولت	۵/۷۳	-	-	-	۱/۷۳	۰/۰۰۰	۹
سؤال ۱۰	۳/۹۷	۲	۵	۴	۰/۶۲	۰/۰۰۰	۳
سؤال ۱۱	۲/۷۹	۲	۵	۴	۰/۴۶	۰/۰۰۸	۳
سؤال ۱۲	۲/۹۶	۲	۵	۴	۰/۴۶	۰/۰۰۵	۳
بُعد صحت و درستی	۵/۸۲	-	-	-	۱/۵۵	۰/۰۰۰	۹
سؤال ۱۳	۳/۰۸	۲	۵	۳	۰/۵۳	۰/۰۰۴	۳
سؤال ۱۴	۲/۷۹	۲	۵	۴	۰/۴۶	۰/۰۰۸	۳
بُعد جامعیت و مانعیت	۳/۸۷	-	-	-	۱/۰۰	۰/۰۰۰	۶
سؤال ۱۵	۳/۶۰	۲	۵	۴	۰/۶۰	۰/۰۰۱	۳
سؤال ۱۶	۳/۶۰	۲	۵	۴	۰/۶۰	۰/۰۰۱	۳
بُعد نوآوری و تازگی	۴/۹۳	-	-	-	۱/۲۰	۰/۰۰۰	۶
سؤال ۱۷	۳/۸۱	۲	۵	۴	۰/۶۲	۰/۰۰۰	۳
سؤال ۱۸	۲/۸۲	۲	۵	۳	۰/۴۸	۰/۰۰۷	۳
ارتباط سهولت و جامعیت	۴/۹۸	-	-	-	۱/۱۰	۰/۰۰۰	۶
سؤال ۱۹	۲/۴۶	۲	۵	۴	۰/۳۷	۰/۰۱۸	۳

همان‌گونه که از نتایج برمی‌آید برای سایر سؤالات و ابعاد مورد ارزیابی نیز وضعیت به همین‌گونه است. و لذا هم مدل نوآورانه پذیرفته شده و هم اینکه نسبتاً آسان و قابل فهمیدن و فهماندن است. هم جامع است و هم خلاصه و ساده. می‌توان گفت مدل توانسته است با توازن بین ابعاد متضاد، مورد پذیرش پاسخ‌دهندگان قرار گیرد. نکته قابل توجه اینکه بر اساس نتایج به‌دست آمده، متغیر مُد برای چهار سؤال عدد ۳، برای یازده سؤال عدد ۴ و برای چهار سؤال دیگر عدد ۵ بوده است یعنی پاسخی که بیشترین بسامد (تکرار) را داشته است عدد ۴

(معادل موافقم) است. نکته دیگر اینکه مقدار بیشینه برای تمام سؤالات ۵ بوده است یعنی حداقل یک پاسخ‌دهنده با گزاره مطرح شده کاملاً موافق بوده است.

یافته‌های متغیرهای جمعیت‌شناسی با نتایج ارزیابی

از آزمون تحلیل واریانس برای بررسی اینکه آیا بین گروه‌های مختلف پاسخگویان (جامعه آماری) و نتایج تفاوت معناداری وجود دارد یا خیر؟ استفاده می‌شود. یافته‌های زیر براساس نتایج آزمون آنوا و با توجه به مقدار احتمال (sig) به دست آمده است:

- از ۴۵ نفر متخصص و مدیر اجرایی منابع انسانی که در طرح پیمایش شرکت نمودند، ۳۴ نفر آن‌ها مرد و ۱۱ نفر آن‌ها زن بودند. چون مقدار احتمال در تمامی ابعاد مورد ارزیابی از ۰/۰۵ بزرگ‌تر بود، لذا فرض H_0 تأیید گردید. بین نظرات زن و مرد در ارزیابی ابعاد مدل تفاوت وجود ندارد. لیکن در دو سؤال ۴ و ۱۷ فرض H_0 رد شد. در این سؤالات بین نظرات زن و مرد تفاوت وجود دارد و مردها (با میانگین ۳/۶ و ۳/۸) خوش‌بینی بیشتری نسبت به زن‌ها (با میانگین ۲/۹ و ۳) داشتند.
- از بین ۴۵ نفر شرکت‌کننده در طرح پیمایش، ۱۹ نفر در رده سنی ۳۰ تا ۴۰ سال و ۲۶ نفر دیگر در رده سنی ۴۱ تا ۶۰ سال قرار داشتند. بررسی نتایج ارزیابی و تأیید مطلوبیت مدل در بین پاسخگویان رده سنی ۱ و ۲ نشان داد ادعای وجود تفاوت معنادار بین سن و تأیید مدل در سطح معناداری ۰/۵ رد شده و فرض H_0 تأیید می‌گردد. بین نظرات افراد با سنین مختلف، در ارزیابی ابعاد مدل تفاوت وجود ندارد. این موضوع به تفکیک برای هر یک از پرسش‌های مربوط به ابعاد مورد ارزیابی نیز صادق است. سن پاسخگو تأثیر معناداری در پاسخگویی به هر یک از سؤالات نداشته است.
- از بین ۴۵ نفر شرکت‌کننده در طرح پیمایش، ۱۱ نفر تجربه کاری بین ۶ تا ۱۰ سال (تجربه کم)، ۲۲ نفر تجربه کاری بین ۱۱ تا ۲۰ سال (تجربه متوسط) و ۱۲ نفر دیگر تجربه کاری بین ۲۱ تا ۳۰ سال (تجربه بالا) داشتند. بررسی نتایج ارزیابی در بین پاسخگویان با تجربه‌های کم، بالا و متوسط نشان می‌دهد ادعای وجود تفاوت معنادار بین سن و تأیید مدل در سطح معناداری ۰/۵ رد شده و فرض H_0 تأیید می‌گردد. تجربه کاری ارتباط و تأثیر معناداری در ارزیابی ابعاد مدل نداشته است. اما در سؤالات ۶ و ۱۷ فرض H_0 رد شده و H_1 تأیید گردید. در این سؤالات بین نظرات افراد با تجربه بالا، متوسط و کم، تفاوت وجود دارد و با تجربه‌ها (با میانگین ۴/۳ و ۴/۲) ارزیابی مثبت‌تری نسبت به افراد با تجربه متوسط (با میانگین ۳ و ۳/۵) و افراد با تجربه کم (با میانگین ۳/۸ و ۳) داشتند.
- از بین ۴۵ نفر شرکت‌کننده در طرح پیمایش، ۱۴ نفر لیسانس، ۲۰ نفر فوق لیسانس و ۱۱ نفر دیگر مدرک تحصیلی دکتری داشتند. بررسی نتایج ارزیابی در بین پاسخگویان با سطح تحصیلات مختلف نشان داد ادعای وجود تفاوت معنادار بین سطح تحصیلات و تأیید مدل در سطح معناداری ۰/۵ رد شده و فرض H_0 تأیید می‌گردد. سطح تحصیلات ارتباط و تأثیر معناداری در ارزیابی ابعاد مدل نداشته است. اما تنها در سؤال ۱۷ فرض H_0 رد شده و H_1 تأیید گردید. در این سؤال بین نظرات افراد با سطح تحصیلات دکتری، فوق-لیسانس و لیسانس، تفاوت وجود دارد و لیسانس‌ها (با میانگین ۴/۲) ارزیابی مثبت‌تری نسبت به فوق-لیسانس‌ها (با میانگین ۳/۴) و دکتری (با میانگین ۳/۱) داشتند.
- از بین ۴۵ نفر شرکت‌کننده در طرح پیمایش، ۴ نفر در سمت معاون، ۴ نفر دیگر سمت مشاور، ۲۸ نفر در سمت مدیر یا رئیس و ۹ نفر در سمت سرپرست و کارشناس منابع انسانی مشغول به خدمت بودند. بررسی نتایج ارزیابی در بین پاسخگویان در سمت‌های مختلف سازمانی نشان داد ادعای وجود تفاوت معنادار بین

سمت سازمانی و تأیید مدل در سطح معناداری ۰/۵، رد شده و فرض H_0 تأیید می‌گردد. بین نظرات افراد با سمت‌های سازمانی مختلف، در ارزیابی ابعاد مدل تفاوت وجود ندارد. این موضوع به تفکیک برای هر یک از پرسش‌های مربوط به ابعاد مورد ارزیابی نیز صادق است. سمت سازمانی پاسخگو تأثیر معناداری در پاسخگویی به هر یک از سؤالات نداشته است.

- از بین ۴۵ نفر شرکت‌کننده در طرح پیمایش، ۴ نفر از گروه ماشین‌آلات و تجهیزات، ۷ نفر از گروه فرآورده‌های نفتی، ۳ نفر از گروه شیمیایی و بهداشتی، ۶ نفر از گروه فلزات اساسی، ۸ نفر از گروه پتروشیمی، ۴ نفر از گروه لاستیک و پلاستیک، ۴ نفر از گروه وسایل نقلیه و قطعات خودرو، ۳ نفر از گروه غذایی و آشامیدنی، ۲ نفر از گروه دارویی، ۲ نفر از گروه محصولات کانی، ۱ نفر از گروه سلولزی و ۱ نفر از گروه لوازم خانگی و الکترونیکی شرکت داشتند. بررسی نتایج ارزیابی در بین پاسخگویان با تجربه‌های کم، بالا و متوسط نشان داد ادعای وجود تفاوت معنادار بین سن و تأیید مدل در سطح معناداری ۰/۵، رد شده و فرض H_0 تأیید می‌گردد. تجربه کاری ارتباط و تأثیر معناداری در ارزیابی ابعاد مدل نداشته است. لیکن در ارزیابی ارتباط بین سهولت و جامعیت مدل، مقدار احتمال از ۰/۵ کوچک‌تر است و نشان می‌دهد پاسخگویان از گروه لوازم خانگی و الکترونیکی و گروه سلولزی مثبت‌ترین ارزیابی نسبت به سهولت و جامعیت مدل را داشته‌اند و برعکس گروه‌های محصولات کانی و دارویی ضعیف‌ترین ارزیابی نسبت به سهولت و جامعیت مدل را داشته‌اند.

یافته‌های منتج از سؤالات باز درباره مدل

پرسشنامه علاوه بر سؤالات بسته سه سوال باز داشت که نظرات، ایده‌ها، قوت‌ها و فرصت‌های بهبود مدل را جویا می‌شد. بررسی گزاره‌های مطرح شده نشان داد بجز ۹ موردی که از نگاه پاسخگویان مثبت ارزیابی شده و نقاط قوت مدل بیان گردیده است، ۸ مورد نقطه ضعف و ۳ مورد ایده بهبود اظهار شده است. با تحلیل این موارد و با توجه به اشتراک مفهومی برخی گزاره‌ها، مطابق آنچه که در جدول ۸، آمده است می‌توان انتقادات و ایده‌های به‌دست آمده را در سه دسته، تقسیم‌بندی و به آن‌ها پاسخ داد.

جدول ۸: پاسخ به انتقادات و ایده‌ها درباره مدل

عنوان	گزاره‌هایی از پاسخ‌ها	پاسخ به انتقادات و ایده‌ها
تکنیک‌های اجرایی و ناآشنایی با ابزارها	ارزیابی و امتیازدهی نقش بسیار مهمی در این مدل دارد اما روش‌هایی که برای ارزیابی و امتیازدهی از آنان می‌توان استفاده کرد به خوبی تشریح نشده است.	• تکنیک‌ها و ابزارهای مورد استفاده در هر مرحله به مدل اضافه شد.
	وجود یک نظام نامه که مراحل و تکنیک‌های اجرای مدل را توضیح دهد لازم است.	• سندی برای توصیف دقیق مراحل اجرای مدل به همراه تکنیک‌های مورد استفاده در هر مرحله تهیه گردید.
پهچندگی و وجود زوایای پنهان احتمالی	شناسایی، ارزیابی و تعیین اقدامات مواجهه با ریسک‌ها به کسانی که این مدل را به کار می‌برند، وابسته است.	• باید توجه نمود که این امر خطیر وابسته به سطح دانش و تجربه و میزان استفاده از خرد جمعی وابسته است.
	شناسایی ریسک‌های منابع انسانی فعالیت اصلی مدل است، در صورتی که به راحتی نمی‌توان ریسک‌ها را شناخت.	• تکمیل و غنی‌سازی سید ریسک‌های منابع انسانی در شرکت‌های ایرانی برای تحقیقات آینده پیشنهاد می‌شود.
	این مدل آزمایش نشده و در شرایط واقعی به کار گرفته نشده است.	• پیاده‌سازی مدل در محدوده تعریف شده این پژوهش نبوده و این کار برای تحقیقات آینده پیشنهاد می‌شود.
	با توجه به نو بودن مدل، نیاز به معرفی دقیق‌تر و آموزش قبل از پیاده‌سازی دارد.	• این مورد هم پذیرفتنی است و هم طبیعی. چرا که هر مدل جدید همراه با خود مراحل و مفاهیمی دارد که در ابتدا ناآشنا و بدیع هستند. برای رفع این مسأله توضیحات، راهنمایی بیشتر و ابزارهای تکمیلی به‌مثابه پیوست کامل گردید.

<p>همچنین راه کار ارائه سمینار و آموزش به هنگام پیاده‌سازی مدل می‌تواند تا حد زیادی این مسأله را برطرف نماید.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • سیکل بازخورد در مدل اعمال شد. 	<p>در این مدل به پایش مستمر محیط، بازخورد و به روزآوری استراتژی‌ها اشاره نشده است.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • مفروض مدل این است که علاوه بر اهداف استراتژیک، ارکان جهت‌ساز سازمان (ماموریت، چشم انداز و ارزش‌ها) تدوین شده می‌باشند. از آن جایی که ارزش‌های سازمان می‌تواند محدودیت‌هایی را در تعیین اقدامات مواجهه با ریسک‌ها اعمال کند، لذا این بخش (شناخت ارکان جهت‌ساز) به فاز شناخت مدل اضافه شد. 	<p>توالی فعالیت‌ها (تقدم و تأخر) در گام اول مدل مشخص نشده است.</p> <p>می‌تواند علاوه بر اهداف استراتژیک، شامل جهت‌گیری استراتژیک سازمان (ماموریت، دورنما، ارزش‌ها) هم بشود. در این صورت مدل کاملتر خواهد بود.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • از آن جایی که کارت امتیازی متوازن رویکردی برای جاری سازی استراتژی‌هاست و نه تعیین استراتژی، باید به این موضوع توجه داشت که محدوده مدل شامل پیاده سازی برنامه‌ها و استراتژی‌ها نیست. 	<p>به وجوه چهارگانه کارت امتیازی متوازن توجه نشده است.</p>

کامل کردن مدل

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

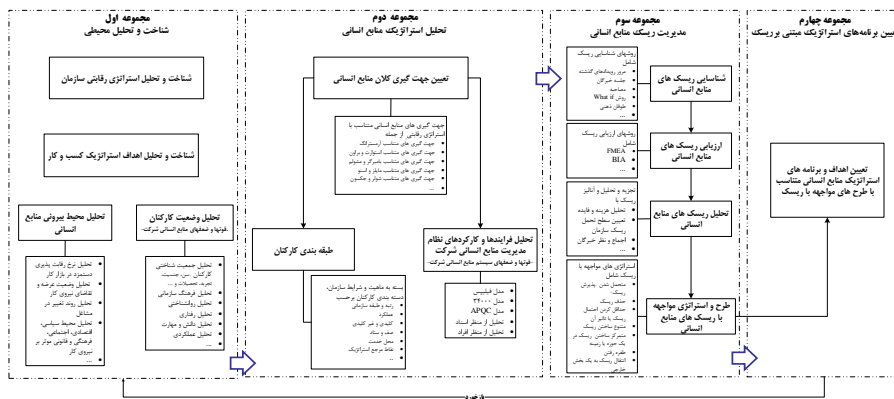
برنامه‌ریزی مبتنی بر ریسک پارادایمی جدید در عرصه برنامه‌ریزی و علوم مدیریت ظاهر شده و در حال گسترش است و مفاهیمی مانند مدیریت راهبردی و مدیریت فرآیندها در هماهنگی با آن در حال تغییر هستند، به نحوی که به نظر می‌رسد مدیریت ریسک، اغلب مباحث مدیریتی را تحت‌الشعاع خود قرار خواهد داد. چرا که مدیران دریافته‌اند که برای اتخاذ تصمیمات با فقدان قطعیت دست به گریبان هستند. یکی از این فقدان قطعیت‌های مهم‌ترین سرمایه سازمان یعنی کارکنان است که می‌تواند دستیابی سازمان به اهدافش را تحت تأثیر قرار دهد و عامل راهبردی سازمان ایفای نقش نماید.

این پژوهش مدل پیشنهاد شده برای تدوین راهبردی‌های منابع انسانی مبتنی بر ریسک‌های کارکنان را از نظر متخصصان و مدیران منابع انسانی سازمان‌های ایرانی مورد ارزیابی و اعتبارسنجی قرار داده است. همان‌گونه که از افراد جامعه پاسخگو اشاره نموده بود، این مدل کمک می‌کند تا برنامه‌های استراتژیک منابع انسانی که در سازمان‌های ایرانی تقریباً مشابه هستند با استفاده از رویکرد منسجم در تناسب با اهداف استراتژیک کسب‌وکار و ریسک‌های منابع انسانی استخراج گردند. براساس داده‌های به‌دست آمده از بخش پرسش‌های باز، این مدل چارچوبی را برای تفکر درباره برنامه‌ریزی مبتنی بر ریسک فراهم می‌کند و به اندیشیدن درباره استراتژی‌های مواجهه با ریسک‌های کارکنان سامان می‌دهد. یکی از پاسخگویان اظهار نموده که قبلاً اجزاء مدل را به صورت منفک و مجزا می‌شناخته اما حالا دریافته که چگونه و با چه الگویی می‌توان آن‌ها را ترکیب نمود و از آن‌ها برای برنامه‌ریزی استراتژی‌های منابع انسانی بهره گرفت. از نظر بسیاری از پاسخگویان، این مدل یک نوآوری محسوب شده و تازگی داشت اما این نوآوری تبعاتی از جمله ناآشنایی با برخی ابزارها و تکنیک‌ها و نبود تجربه در به‌کارگیری مدل را نیز به دنبال دارد. بسیاری از پیشنهادات با توجه به تبعات منفی نوآورانه و بدیع بودن مدل در راستای ساده‌سازی و فراهم آوردن راهنما و نظام‌نامه کاربردی برای مدل بود.

از آن جایی که تمامی ابعاد مورد تأیید پاسخ‌دهندگان قرار گرفتند، می‌توان گفت که مدل از سادگی و سهولت بخشی مناسبی برخوردار است، همچنین منطقی و درست تنظیم شده است و نوآورانه است و این در حالی است که در عرصه عمل جهت به‌کارگیری مورد استقبال پاسخگویان قرار گرفته است. متغیر مد برای اکثر سؤالات عدد ۴ بود، یعنی بیشترین امتیاز تکرار شونده که پرسش‌ها دریافت کرده‌اند، عدد ۴ (معادل موافقم) بوده و این نشان می‌دهد که در مجموع دیدگاه پاسخ‌دهندگان به ابعاد مختلف مدل مناسب بوده است. همچنین متغیر بیشینه برای تمام سؤالات ۵ بوده، یعنی حداقل یک پاسخ‌دهنده با گزاره مطرح شده کاملاً موافق بوده است. میانگین سؤالات

و ابعاد مورد پرسش، همگی از عدد ۳/۵ بالاتر است و این نشان از موافقت بالای جامعه پاسخگویان با ابعاد مورد سنجش است. از میان این ابعاد، بعد صحت، مرتبط بودن و درستی مدل در درجه اول اهمیت قرار دارد چراکه اگر مدل ساده یا نوآورانه نباشد ایراد اساسی به مدل وارد نیست اما اگر مدل اشتباه و نادرست باشد تمام ابعاد دیگر را زیر سؤال می‌برد و جالب اینجاست که مهم‌ترین بعد (صحت و درستی) نیز امتیاز ۳/۶ را کسب کرده است و از آنجایی که میانگین امتیاز سایر ابعادی که ارزیابی شده، نزدیک به عدد ۳/۵ است، نشان دهنده موافقت بالای جامعه پاسخگویان با مدل است.

براساس پاسخ‌های پرسش‌های تشریحی، مدل فرآیندی نسخه اول مورد ویرایش قرار گرفت و نسخه نهایی ترسیم گردید اما ساختار، مؤلفه‌ها و اسکلتهای مدل نسبت به نسخه اول تغییر نکرده لیکن بمنظور شفافیت بیشتر و کاربری آسان‌تر، مؤلفه بازخورد و تکنیک‌های کاربردی اضافه و مدل به گونه‌ای بازترسیم شد که فهم آن ساده‌تر و با ابهام کم‌تر باشد. نمودار ۲، شماتیک نسخه نهایی مدل را نشان می‌دهد.



نمودار ۲. مدل نهایی توسعه استراتژی‌های منابع انسانی مبتنی بر ریسک

منطق تعیین برنامه‌های راهبردی منابع انسانی در این الگو که اعتبار آن را خبرگان و نمونه آماری تأیید و از نظر مطلوبیت جهت اجرا مثبت ارزیابی گردیده است، منطقی مبتنی بر ریسک^۱ است. نکته حائز اهمیت و عامل کلیدی موفقیت در این مدل، شناسایی و ارزیابی صحیح، دقیق و کامل ریسک‌های کارکنان است چرا که اگر ریسک‌ها به خوبی شناسایی و ارزیابی نشود، نتیجه مطلوب حاصل نخواهد شد.

این مدل کارکنان را به‌مثابه منبعی می‌داند که می‌توانند دستیابی به اهداف راهبردی سازمان را دچار فقدان قطعیت کند. کارکنان به‌مثابه منبع و عامل درونی می‌توانند دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان‌ها را دچار فقدان قطعیت کنند، لذا به نظر می‌رسد برای شرکت‌هایی که به جای اتکا و وابستگی به ماشین‌آلات و فناوری، به کارکنان و سرمایه‌های انسانی متکی هستند، این مدل کاربردی‌تر خواهد بود.

اگر به اهداف و برنامه‌های منابع انسانی در شرکت‌های ایرانی نگاهی بیان‌نازیم می‌توان تشابه بسیار بالایی را در آن‌ها مشاهده نمود. این در حالی است که مشخصات کارکنان، ماهیت و شرایط محیط درونی و بیرونی این سازمان‌ها کاملاً متفاوت است. این مدل به مدیران HR کمک می‌کند، پیامدها و نتایج اقدامات راهبردی منابع انسانی را در قبال اهداف سازمان به شکل ملموس‌تری نشان دهند و از یکنواختی و شباهت نزدیک برنامه‌های منابع انسانی در شرکت‌های مختلف جلوگیری کند. همچنین این مدل می‌تواند با ارزیابی کمی میزان ریسک‌های

^۱ Risk Oriented

موجود منابع انسانی در تقابل با اهداف راهبردی کسب‌وکار، سطح هم‌سویی برنامه‌های فعلی منابع انسانی با اهداف راهبردی کسب‌وکار را بسنجد.

از آن‌جا در تحلیل اولویت‌بندی برنامه‌ها و اقدامات استراتژیک منابع انسانی، این اقدامات منبعت از ریسک‌ها هستند لذا می‌توان متناسب با اجتماع وقوع و شدت اثر ریسک‌ها، برنامه‌های استراتژیک منابع انسانی اولویت‌بندی شوند. بنابراین آن‌جایی که در مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دیوید، اولویت‌بندی استراتژی‌ها بر اساس ماتریس QSPM^۱ اتفاق می‌افتد، در این مدل^۲ (RO-SHRM) اولویت‌بندی بر اساس ارزیابی و تحلیل ریسک‌ها صورت می‌پذیرد. استراتژی‌های در اولویت بالا برای اجرا قرار می‌گیرند که ارزیابی (حاصل ضرب احتمال وقوع و شدت اثر) ریسک‌های متناظر آن‌ها امتیاز بالایی را نشان دهد.

نتایج ارزیابی، اعتباریابی و تأیید مطلوبیت مدل در بین پاسخگویان با مشخصات جمعیت‌شناختی متفاوت نشان داد که در اکثر گویه‌های مورد پرسش و ابعاد مختلف مورد ارزیابی، اختلاف واریانس و اختلاف میانگین معناداری وجود نداشت. برابری واریانس‌ها در اکثر گروه‌های مختلف پاسخگویان و در اکثر پرسش‌ها و ابعاد، مورد تأیید واقع گردید و تفاوت معناداری بین سطوح مختلف متغیر مستقل وجود نداشت. با نگاه جامع به نتایج و در سطح کلان می‌توان با اطمینان ۹۵ درصد گفت که مداخله گروه‌های مختلف پاسخگو، در نتایج ارزیابی ابعاد مدل، مؤثر نبوده است و با توجه به مقدار احتمال بالاتر از ۰/۰۵، بین گروه کسب‌وکار، سن، جنسیت، سمت سازمانی، تحصیلات، سابقه کار و نظرات درباره تمایل به کاربرد، سادگی و سهولت، صحت و درستی، جامعیت و مانعیت و نوآوری مدل رابطه وجود ندارد. به بیان دیگر مدیران منابع انسانی شرکت‌های برتر تولیدی در همه گروه‌های کسب‌وکار، با سن، جنسیت، تحصیلات، سابقه کار و سمت سازمانی متفاوت، به‌طور کلی نظرات یکسانی درباره ابعاد مورد ارزیابی مدل داشتند.

اکنون این مدل توانسته است یک مدل فرآیندی به مدل‌های موجود برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی اضافه کند و می‌تواند در پیشبرد پیشینه برنامه‌ریزی مبتنی بر ریسک نقش داشته باشد. البته این بدان معنا نیست که این مدل کامل و بدون نقص است و می‌تواند در طول زمان کامل‌تر و کاربردی‌تر شود. لذا ارزیابی مدل در جامعه آماری گسترده‌تر به‌خصوص در شرکت‌های خدماتی و کاربست و پیاده‌سازی مدل در شرکت‌های ایرانی و بررسی نتایج آن می‌تواند در مطالعات بعدی مورد توجه پژوهشگران و علاقه‌مندان به موضوع قرار گیرد.

^۱ Quantitative Strategic Planning Matrix

^۲ Risk Oriented Strategic Human Resource Management

منابع

1. Abtahi, S. H., & Hassani Niaki, S. R. (2016). Designing a pattern of aligning human resources and strategic plans in banks: Tose e Ta avon Bank Case study, *Iranian Society for Training and Development*, 3(8), 57.
2. Andayesh, A., Abdollahi, B., Jafarinia, S., Hasanpour, A. (2019). Designing a model for human resource strategies based on human resource risk management. *Journal of Research in Human Resources Management*, 11(1), 1-28.
3. Arabi, S. M., & Nasabi, N. S. (2016). Application of strategic audit model in developing human resources strategies, *Strategic Management Studies*, 7(25), 197-214.
4. Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Macmillan International Higher Education.
5. Chaves, G. M., & Maia, I. R. D. (2016). Integration of risk management into strategic planning: a new comprehensive approach. *Society of Actuaries and Casualty Actuarial Society*.
6. Ernst, & Young, (2008). Global human resources risk, from the danger zone to the value zone. *London: EY*.
7. Flouris, T., & Yilmaz, A. K. (2010). The risk management framework to strategic human resource management. *International Research Journal of Finance and Economics*, 36, 25-45.
8. Forouzandeh Dehkordi, L., Hamidizadeh, M. R., Amini, M.T., & Azami, M. (2014). Designing and validating strategic positioning model of businesses, *Strategic Management Studies*, 5(19). 135-171
9. Khodadad Hosseini, S.H, Hamidizadeh, M.R., Hosseini, S.M., & Lashkarbouki, M. (2013). Designing a process model of strategic compact development in uncertainty, *Strategic Management Studies*, 6(2), 121-151.
10. Lashkarbouki, M & Khodadad Hosseini, H. (2011). *Designing a Process Model for Sustainable Strategy Development Using Interpretive Structural Modeling*. Doctoral Thesis, Faculty of Management, Shahid Beheshti University, Tehran.
11. Meyer, M., Roodt, G., & Robbins, M. (2011). Human resources risk management: governing people risks for improved performance: opinion paper. *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1-12.
12. Parsajam, M., Hamidizadeh, M. R., Hajipour, B., & Fadaee Nejad, E. (2019). Risk functions in formulating firm growth strategy in high-tech industries, *Strategic Management Studies*, 10(37), 19-43.
13. Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, 27(6), 701-721.
14. ISO, I. (2018). ISO 31000: 2018, *Risk Management—Guidelines*. [ISO/TC, 262.2-25](#).
15. Yilmaz, A. K., & Flouris, T., (2010). The risk management framework to strategic human resource management. *International Research Journal of Finance and Economics*, 36, 25.