

Identify and Rank Human Resource Risk Factors in Government Agencies based on Ernst & Young Model

ARTICLE INFO

Article Type

Analytical Review

Authors

Amirhossein Amirkhani ^{1*}

Mehdi Ebrahimifar²

Reza Najjari³

Mojtaba Rafiei⁴

How to cite this article

Amirhossein Amirkhani, Mehdi Ebrahimifar, Reza Najjari, Mojtaba Rafiei, Identify and Rank Human Resource Risk Factors in Government Agencies based on Ernst & Young Model, *Journal of Islamic Life Style Centeredon Health*, 2020:3: 149-162.

1. Associate Professor, Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran (Corresponding Author).

2. PhD Student, Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

3. Associate Professor, Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

4. Associate Professor, Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: amirhosseinamirkhani94@gmail.com

Article History

Received: 2019/12/16

Accepted: 2020/02/15

Published: 2020/03/15

ABSTRACT

Purpose: The aim of this study was to identify and rank human resource risk factors in government organizations based on the Ernst & Young model. The aim of this study is to identify the risk components and rank them and at the end to provide solutions to deal with the identified risks.

Materials and Methods: In this study, human resource risk components are divided into four groups based on the Ernst & Young Institute; Strategic-operational-financial and adherence to segregation and using Delphi technique and points of view of thirty-three risk factors were extracted and then using structured questionnaires in one of the government organizations, risk components and severity and probability of occurrence of each component Was evaluated. After confirmatory factor analysis, pairwise comparisons of components and extraction of component weights were performed and finally the level of risk-taking of the studied organization in relation to each of the components was determined.

Findings: The study of human resource risk components in the standard estimation mode shows that the correlation coefficient of strategic risk and human resource risk is 0.819, the correlation coefficient of operational risk and human resource risk is 0.965, the correlation coefficient of compliance risk and human resource risk is 0.825 and the coefficient The correlation between financial risk and human resource risk is 0.888.

Conclusion: Also, the results of ranking the components of human resource risk show that strategic risk is relatively more important than the other components under study. The components of human resource risk in the organization under consideration are in order of importance: strategic risk - operational risk - financial risk - compliance risk

Keywords: risk, organizational risk management, human resource risk management model, dimensions of human resource risk management, stakeholders, decision model, Ernst & Young classification

شناسایی و رتبه بندی عوامل ریسک منابع انسانی

درسازمانهای دولتی بر اساس مدل ارنست و یانگ

امیر حسین امیرخانی*

دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

مهدی ابرهیمی فر^۲

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

رضا نجاری^۳

دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

مجتبی رفیعی^۴

دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

چکیده

هدف: هدف از پژوهش حاضر شناسایی و رتبه بندی عوامل ریسک منابع انسانی درسازمانهای دولتی بر اساس مدل ارنست و یانگ بود. این پژوهش با هدف شناسایی مولفه های ریسک آنها را رتبه بندی نموده و در انتها به ارایه راهکارهای برای مقابله با ریسک های شناسایی شده می پردازد.

مواد و روش ها: در این پژوهش مولفه های ریسک منابع انسانی بر مبنای تقسیم بندی موسسه ارنست و یانگ به چهار گروه ؛ استراتژیک - عملیاتی - مالی و تبعیت تفکیک و با بهره گیری از تکنیک دلفی و نقطه نظرات خبرگان سی و سه عامل ریسک استخراج گردید و سپس با استفاده از پرسشنامه ای ساختار یافته در یکی از سازمانهای دولتی، مولفه های ریسک و شدت و احتمال وقوع هریک از مولفه ها مورد ارزیابی قرار گرفت. پس از تحلیل عاملی تأییدی، مقایسات زوجی مولفه ها و استخراج اوزان مولفه ها انجام گرفته و در نهایت سطح ریسک پذیری سازمان مورد مطالعه در ارتباط با هریک از مولفه ها و تعیین گردید.

یافته ها: بررسی مولفه های ریسک منابع انسانی در حالت تخمین استاندارد نشان می دهد که ضریب همبستگی ریسک استراتژیک و ریسک منابع انسانی برابر ۰.۸۱۹، ضریب همبستگی ریسک عملیاتی و ریسک منابع انسانی برابر ۰.۹۶۵، ضریب همبستگی ریسک تبعیت و ریسک منابع انسانی برابر ۰.۸۲۵ و ضریب همبستگی ریسک مالی و ریسک منابع انسانی برابر ۰.۸۸۸ به دست آمده است.

نتیجه گیری: همچنین نتایج رتبه بندی مولفه های ریسک منابع انسانی نشان می دهد که ریسک استراتژیک اهمیت نسبی بیشتری نسبت به دیگر مولفه های مورد بررسی دارد. مولفه های ریسک منابع انسانی در سازمان مورد بررسی به ترتیب اهمیت عبارتند از: ریسک استراتژیک - ریسک عملیاتی - ریسک مالی - ریسک تبعیت.

کلید واژه ها: ریسک، مدیریت ریسک سازمانی، مدل مدیریت ریسک منابع انسانی، ابعاد مدیریت ریسک منابع انسانی، گروه های ذینفع، مدل تصمیم گیری، تقسیم بندی ارنست و یانگ

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۹/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۱/۲۶

* نویسنده مسئول: amirhosseinamirkhani94@gmail.com

مقدمه

دولت برای اجرای مأموریتها و مسئولیتهای خاص خود در عرصه های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، باید مجهز به سازمانهایی پویا باشد. تغییرات مداومی که در محیط پدید می آید، مدیریت منابع انسانی سازمانها را با چالشهای گوناگون مواجه می کند و این مدیریت را وادار می سازد تا هدفها، سیاستها، راهبردها و رویه های خود را با این چالشها هماهنگ کند. (۱)

امروزه سازمانهای کارآمد دیدگاه کلی نگرانیانه بیشتری برای مدیریت ریسک در نظر می گیرند. آنها نه تنها بر بخشهایی که ممکن است "همسو نشوند"، تمرکز می کنند بلکه ارزیابی خلاقانه ای برای سازمان در جهت رسیدن به موفقیت در نظر می گیرند. این دیدگاه کلی نیازمند دید وسیع تر نسبت به یک اقدام تهورآمیزی است که با تمرکز بیشتر بر روی بخش منابع انسانی و توانایی مدیریتی تحقق می یابد.

عملکرد^۱ HR در اغلب موارد بر اساس اهداف اصلی اش، توسط استراتژی همسوسازی نیروی انسانی، برنامه ها و فراهم کردن استراتژی های شغلی یک سازمان و اهداف آن مشخص می شود. مطالعات ارتباط موثری بین مدیریت و تأثیر پنهان آن بر عملکرد شغلی نشان می دهند. داشتن یک دیدگاه واضح نسبت به این رابطه و همینطور نسبت به پیچیدگی های ریسک منابع انسانی (HR)، یک قالب ضروری محکم برای یک سازمان فراهم می آورد تا جنبه های رقابتی آن را تقویت کرده و ارزش سهام سهامداران را افزایش دهد. موسسه ارنست و یانگ در زمینه تفحص در مورد این پدیده، به بررسی عملکرد هیات اجرایی متشکل از شرکتهایی بابتش از هزار نفر پرسنل می پردازد. این هیئت اجرایی اعضای کلیدی از بخش های اداری حسابداری و قسمت های حساس منابع انسانی هستند و رویکرد آنها بر موضوعات خاص منابع انسانی و محدوده های خطر نیز تأثیر می گذارد.

در تحقیقات موسسه ارنست و یانگ بیش از ۱۵۰ سازمان جهانی شرکت داشته اند. موسسه از دیدن نتایج واقعاً شگفت زده شده و مدعی است که در بررسی های آینده کار بر روی چنین موضوع مهمی را ادامه می دهیم تا از ریسک منابع انسانی تعریف بهتری ارائه دهند و اصولی که چگونگی انجام مدیریت چنین مناطقی را فراهم آورند بازگو کنند.^۲

ریسک منابع انسانی: به طور ساده می توان گفت ریسک هایی که در ارتباط با افراد در سازمان شما و نقاط ضعف این افراد هستند - که هم از داخل سازمان یا بیرون محیط کار شما بر این افراد تأثیر می گذارند - شامل فرایندها و برنامه هایی است که بر افراد تأثیر می گذارد. به طور خلاصه، ریسک منابع انسانی در صورتی که به خوبی مدیریت شود می تواند تمایز زیادی بین شرکت هایی که به آن توجه نکرده اند و آنهایی که این مسئله را در نظر گرفته اند ایجاد

۲- همه متن در مورد افراد است و به شما اطمینان خواهیم داد که با مطالعه این گزارش آگاهی زیادی در مورد بحران منابع انسانی و معنی آن در سازمان تان پیدا می کنید.

۱ Human Resource

خدمات) منتج می شوند. از جمله ی این ریسک ها، می توان به از دست دادن کارکنان کلیدی، نبود برنامه های جانشی نپروری، وابستگی بیش از حد به کارکنان کلیدی خاص و امثال آن اشاره نمود.

ریسک منابع انسانی طیف وسیعی از مفاهیم اعم از ریسک های اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، راهبردی، محیطی، فرایندی، روان شناختی و عملیاتی را در بر دارد و از این رو معرفی م بنایی برای دسته بندی این ریسک ها و سپس شناسایی ریسک های موجود در هر دسته ضروری است. ارایه ی چارچوبی که از طریق آن بتوان به شکلی سامان مند به دسته بندی ریسک های منابع انسانی پرداخت دو مزیت عمده دارد: نخست آن که از پراکندگی مباحث جلوگیری می کند و دیگر این که امکان ارایه ی چارچوبی کلنگر و چندبعدی از ریسک های منابع انسانی را فراهم می آورد (۵)

شکل گیری ریسک و مدیریت آن به عنوان یک فرآیند: یکی از قوانین طلایی برای حل هر نوع مسئله عبارت است از تشخیص، سپس تصمیم در نهایت، جلوگیری از وقوع مشکل (و ارزیابی). در امر مدیریت ریسک، می توان قانون مزبور را این گونه به کاربرد: قبل از هرگونه تصمیمی درباره پذیرش ریسک و کنترل آن، باید ریشه ها و علت ها دقیقاً شناسایی و تقسیم بندی شوند. به عبارت دیگر، همواره باید یک تعامل مستمر بین سه عامل برآورد ریسک (تشخیص و ارزیابی)، تصمیم گیری درخصوص پذیرش ریسک و کنترل آن وجود داشته باشد. چنین تشخیصی که به کنترل ریسک منتهی می شود، می تواند با استفاده از ابزارهای شناختی، اجتماعی و یا فنی انسان، به صورت کاملاً واضح قابل مشاهده باشد ولی در جریان زندگی روزمره مراحل تشخیصی، پیشگیری و کنترل ریسک اغلب به صورت خود و به واسطه رفتارهای نهادینه شده ای انجام می گیرد که به روشنی قابل تفکیک از یکدیگر نیستند (مانند دو چرخه سواری در شهر یا مراحل انجام یک جراحی پزشکی توسط پزشک).

از مطالعه پیشینه تجربی پژوهش چنین بر می آید که خلأ پژوهشی در دو حوزه در زمینه ریسک منابع انسانی وجود دارد؛ یکی فقدان پژوهش های داخلی و دیگری کمبود چارچوب ها و مدل هایی که به شناسایی ابعاد چندگانه ریسک منابع انسانی در سازمان بپردازند. حجم وسیع منابع موجود در ادبیات پژوهش که به تشریح یکی از بخش های سامانه گستره ریسک های مربوط به منابع انسانی پرداخته اند، در قیاس با محدود بودن منابعی که به موضوع ریسک منابع انسانی به شکلی سامان مند و چندبعدی نگریسته اند، حکایت از نبود دیدگاهی کل نگر در این حوزه مطالعاتی دارد. در عمل نیز، از آنجاکه بسیاری از سازمان ها تعریف محدودی از ریسک منابع انسانی دارند، این امکان وجود دارد که رهبران سازمان نه تنها در شناسایی ریسک های اساسی و بنیادی مربوط شکست بخورند، بلکه در درک فرصت های بهبود برای کمک به ارتقای عملکرد سازمان در مقایسه با رقبای ناموف

کند. اما به دلیل اینکه سازمان ها تعریف ضعیفی از ریسک منابع انسانی دارند ممکن است کارفرمایان را نه تنها در مورد تعریف آن بلکه در مورد اینکه فرصت های مناسبی که می تواند یک رهبری درست ایجاد کند و عملکرد بالای یک شرکت در مقایسه با بقیه به اشتباه اندازد.

سالهاس است که موسسه ارنست و یانگ بر روی مشتری هایی از سراسر جهان بر روی ریسک منابع انسانی کار کرده اند و به آنها کمک کرد تا تأثیر آن را بر توانایی یک سازمان تشخیص دهند. واضح است که بررسی سطح پیچیدگی منبع انسانی و مهارت در بررسی تعریف منابع انسانی برای فهم بهتر آن و چگونگی تأثیرش بر هر بخش از کار شما لازم به نظر می رسد.

همان طوری که ارنست و یانگ با یکدیگر مجموعه ای از تجارب و دیدگاه ها را ارائه داند که منجر به خط فکری جدیدی در مورد آگاهی در زمینه یکی از ریسک های کاری کلیدی در زمان ما- ریسک منابع انسانی- شده است.

مؤسسه ی ارنست و یانگ، ریسک منابع انسانی را ریسک برنامه ها و فرایند های مربوط به کارکنان سازمان می داند که در صورت مدیریت مناسب، سازمان را در زمره ی رهبران بازار قرار خواهد داد (۲) دبیرخانه ی کنفرانس کانادا، ریسک سرمایه ی انسانی را بدین مضمون تعریف می کند «عدم قطعیت ناشی از تغییر در طیف وسیعی از مسایل مربوط به مدیریت منابع انسانی، که بر توانایی سازمان برای تحقق اهداف راهبردی و عملیاتی آن مؤثر است» (۳) ریسک منابع انسانی به عنوان «هر گونه عامل انسانی، فرهنگی یا حاکمیتی است که سبب ایجاد عدم قطعیت در محیط کسب و کار شده و بر عملیات سازمان اثری منفی دارد» نیز تعریف شده است (۴) آنچه ریسک منابع انسانی را از سایر ریسک های کسب و کار متفاوت می سازد، علاوه بر پیچیدگی آن، ارتباط آن با رفتار انسان و فرهنگ، عوامل جمعیت شناختی و ارزش های کشورهای مختلف است. درک عمومی که در گذشته نسبت به ریسک منابع انسانی وجود داشت و حتی امروزه نیز به شکل سنتی در بسیاری از سازمان ها دیده می شود، کارکنانی است که از سیاست های شرکت تخطی می کنند؛ اما در واقع ریسک منابع انسانی ابعاد گسترده ای دارد و به دلیل فرصت ها و تهدیدات معناداری که برای سازمان به همراه خواهد داشت، در کسب و کارهای امروزی ادغام شده است (۲) پس، دقیق تر این است که بگوییم کارکنان سازمان در معرض دو نوع ریسک قرار دارند:

- ریسک انسانی^۱ ریسک وارد کردن صدمه توسط کارکنان به خود یا به سازمان که ممکن است سهواً (به دلیل دارا نبودن شایستگی های لازم) یا عمداً (به دلیل انحراف از قوانین تجویز شده در راستای کنترل ریسک) صورت گیرد. این نوع ریسک از خصایص رفتارهای انسانی است و از طریق داده های منابع انسانی شناسایی و پیش بینی می شوند.
- ریسک منابع انسانی^۲: ریسک هایی که از سامانه ی منابع انسانی سازمان (یعنی گزینش، آموزش، ارزیابی عملکرد، و جبران

^۲ Human Resource Risk (HR Risk)

^۱ Human Risk

سازمان مورد مطالعه در ارتباط با هر یک از مولفه ها تعیین می-گردد.

نوع تحقیق: این پژوهش به لحاظ پرداختن به مبانی نظری ریسک منابع انسانی یک تحقیق بنیادی تلقی شده و موجب افزودن اطلاعات ما در حوزه مدیریت ریسک منابع انسانی سازمان های دولتی ایران می شود. به علاوه به دلیل ارائه توصیه هایی برای مقابله با ریسک منابع انسانی، یک تحقیق کاربردی نیز به شمار می آید. لذا می توان این تحقیق را از نوع تحقیقات بنیادی - کاربردی دانست (۸).

روش تحقیق: به منظور شناسایی عوامل ریسک منابع انسانی سازمان های دولتی ایران (در استانداری اصفهان)، از روش تحقیق پیمایشی استفاده شده است. این تحقیق از نظر ماهیت از نوع تحقیقات اکتشافی است؛ زیرا مسأله ای را مورد توجه قرار می دهد که قبلاً به این صورت و در این سطح به آن پرداخته نشده است. برای این منظور از رویکرد ترکیبی (آمیخته) استفاده می کنیم که هدف آن ترکیب روش های تحقیق کمی و کیفی برای دستیابی به روشی مناسب جهت نیل به اهداف تحقیق است.

در این پژوهش ضمن بررسی دقیق ادبیات موضوع با استفاده از مصاحبه های اکتشافی با خبرگان و متخصصان، زیرمقیاس های ریسک منابع انسانی سازمان های دولتی ایران و عوامل مداخله گر به صورت عام و به شکلی مشخص در بین کارکنان استانداری اصفهان شناسایی شده و سپس داده ها با استفاده از نقطه نظرات خبرگان، اعضای هیأت علمی دانشگاه و متخصص در زمینه مدیریت ریسک تحلیل می شوند. در این مرحله، جمع آوری و طبقه بندی دانش موجود در نزد گروهی از کارشناسان و خبرگان از طریق توزیع پرسشنامه هایی در بین افراد و بازخورد کنترل شده پاسخ ها و نظرات دریافتی صورت می گیرد و به کارگیری آن عمدتاً با هدف کشف ایده های خلاقانه و قابل اطمینان و یا تهیه اطلاعاتی مناسب به منظور تصمیم گیری است. نتیجه این مرحله شناسایی زیرمقیاس های مولفه های ریسک منابع انسانی و عوامل مداخله گر در ارزیابی ریسک منابع انسانی از نظر اعضای هیأت می باشد.

در گام بعدی براساس اطلاعات به دست آمده از مرحله قبل، ابزاری برای سنجش اعتبار و میزان اهمیت این عوامل در جامعه مورد پژوهش طراحی و آزمون شده است. در مرحله بعد تحلیل عاملی تأییدی فنی است که برای تأیید مدل ریسک منابع انسانی و زیر مقیاس های آن به کار می رود. در نهایت مقایسات زوجی مولفه ها توسط خبرگان انجام گرفته و اوزان مولفه ها معین و پس از بی وزن سازی مولفه ها نمره ریسک منابع انسانی استانداری اصفهان تعیین می گردد. در بخش پایانی راهکارهای مقابله با ریسک منابع انسانی در قالب جذب، نگهداشت، انگیزش و توسعه منابع انسانی ارائه می شود.

عمل نمایند (۵). همچنین باتوجه به اینکه ریسک های منابع انسانی دربرگیرنده طیف وسیعی از مفاهیم اعم از ریسک های اقتصادی، سیاسی، روان شناختی، راهبردی، عملیاتی، محیطی و فرهنگی می باشند، لذا ضرورت طراحی مدل یکپارچه ریسک های منابع انسانی در راستای اولویت بندی ابعاد این ریسک احساس می شود. به عبارتی این تحقیق به دنبال یافتن پاسخ سؤالات فو است که «از میان ابعاد ریسک های منابع انسانی، کدام بعد به عنوان مهم ترین و مؤثرترین بعد جهت مواجهه و کنترل ریسک منابع انسانی به شمار می رود؟»

حجم وسیع منابع موجود که به شناسایی و تشریح یکی از بخش های سیستم گسترده ریسک های منابع انسانی پرداخته اند، در قیاس با منابع محدودی که به شکلی نظام مند و چندبعدی به این موضوع نگریسته اند، حکایت از عدم وجود دیدگاهی کل نگر در این حوزه مطالعاتی دارد. (۶)

مدیریت ریسک وظیفه آینده نگری را در ارزیابی، کنترل، افزایش کارایی و اثربخشی منابع مالی، مادی و انسانی بر عهده گرفته است. بر این پایه مدیریت ریسک برخوردی نظام یافته با ریسک ها را سامان می دهد و همواره در کار پاسخ دادن به دو پرسش اساسی درباره پیشامدهای احتمالی آینده است. نخستین پرسش اینکه "چه خواهد شد؟" و دوم اینکه "چه باید کرد؟" (۷).

پرسش های پژوهش: در این پژوهش، چهار سوال طرح و مورد بررسی قرار گرفته است

سوال اول پژوهش: مولفه های ریسک منابع انسانی در استانداری اصفهان چگونه است؟

سوال دوم پژوهش: آیا ارتباط بین مولفه های اصلی با ریسک منابع انسانی - در مدل مفهومی - در استانداری اصفهان معنی دار است؟ سوال سوم پژوهش: رتبه بندی مولفه های ریسک منابع انسانی سازمان چگونه است؟

سوال چهارم پژوهش: نمره ریسک منابع انسانی استانداری اصفهان با توجه به مدل ارائه شده در این پژوهش چگونه است؟

در این پژوهش مولفه های ریسک منابع انسانی بر مبنای تقسیم بندی موسسه ارنست و یانگ به چهار گروه؛ استراتژیک - عملیاتی - مالی و تبعیت تفکیک گردیده و سپس به کمک تکنیک دلفی و با استفاده از نقطه نظرات خبرگان و نخبگان تعداد سی و سه عامل، مستخرج و در قالب چهار مولفه شناسایی و نام گذاری می گردد. سپس با ورود به مرحله عملیاتی و استفاده از پرسشنامه ای ساختار یافته که روایی و پایایی آن به تأیید رسیده است، پس از تحلیل عاملی تأییدی، مقایسات زوجی مولفه ها و استخراج اوزان مولفه ها توسط خبرگان و کارشناسان انجام گرفته و در نهایت سطح ریسک پذیری



شکل ۱. فرآیند کلی روش تحقیق

باشند. این افراد هیات دلفی را تشکیل می دهند. انتخاب اعضای واجد شرایط برای هیات از مهمترین مراحل این روش محسوب می شود. بر این اساس ابتدا از ۱۸ نفر تقاضا شد که در شکل گیری اولیه هیات شرکت کنند. این افراد یک یا چند ویژگی، از ویژگیهای زیر را در خود داشتند:

- الف- عضو هیات علمی دانشگاه، متخصص در زمینه مدیریت ریسک
 - ب- مدیران و کارشناسان با بیش از ۲۰ سال سابقه کار در جامعه آماری مربوط (استانداری اصفهان)
 - ج- مدیران پژوهش آشنا با سابقه پژوهش و فعالیت در سازمانهای دولتی در حوزه ریسک منابع انسانی
- در این مرحله، اعضای هیات خبرگان عوامل ریسک منابع انسانی و عوامل مداخله گر تایید شده در دور اول و دوم به همراه عوامل پیشنهادی دور دوم را تایید نمودند. نتایج در جدول شماره یک گزارش شده است.

روش و ابزار گردآوری اطلاعات :

الف) مطالعات کتابخانه ای (کتاب، نشریات خارجی و داخلی، پایگاه-های داده، سایت های اینترنتی و غیره). ب) روش دلفی (هیأت خبرگان). ج) مصاحبه های نیمه ساختار یافته با متخصصان و خبرگان حوزه تحقیق. د) پرسشنامه.

در این پژوهش از روش نمونه گیری قضاوتی برای تعیین اعضای هیات استفاده شد و پس از تعیین فهرست اولیه اعضا با استفاده از روش نمونه گیری زنجیره ای از افراد مذکور درخواست گردید که در فرمی که برای همین منظور برای آنان ارسال گردیده بود، مشخصات سایر افرادی را که برای مشارکت در هیات مناسب می دانند، اعلام نمایند. به این ترتیب اعضا هیات با استفاده از دو شیوه غیر احتمالی مورد اشاره، انتخاب گردیدند. تعداد نمونه نیز از جمله نکاتی است که باید در هیات به آن توجه نمود. زمانی که بین اعضای هیات تجانس وجود داشته باشد، بین ۱۰ تا ۲۰ عضو را در این مورد توصیه کرده اند.

اجزای هیات و تشکیل و ترکیب: روش دلفی با مشارکت افرادی صورت می پذیرد که در موضوع پژوهش دارای دانش و تخصص

جدول ۱. توصیف آماری تفصیلی نتایج مرحله سوم دلفی

ردیف	توصیف	میانگین	انحراف معیار	حداکثر	حداقل
۱	عدم رعایت اصول اخلاقی توسط رهبران سازمان	۴,۱۶۷	۰,۷۸۶	۵	۳
۲	عدم توجه به مدیریت استعداد / جانشین پروری	۴,۷۲۲	۰,۵۷۵	۵	۳
۳	عدم توسعه نیروی انسانی	۴,۸۳۳	۰,۳۸۳	۵	۴

۴	ضعف فرهنگ سازمانی و عدم تطابق آن با ارزش های سازمان	۴,۲۲۲	۰,۶۴۷	۳	۵
۵	عدم انسجام راهبردهای حوزه منابع انسانی	۴,۰۰۰	۰,۶۸۶	۳	۵
۶	عدم مشارکت در نظام تصمیم گیری	۴,۳۳۳	۰,۷۶۷	۳	۵
۷	نقش غیر راهبردی واحد منابع انسانی	۴,۸۸۹	۰,۳۲۳	۴	۵
۱	عدم همراهی پیرداخت و عملکرد	۴,۶۱۱	۰,۵۰۲	۴	۵
۲	عدم توجه به آموزش و توسعه کارکنان	۴,۸۳۳	۰,۳۸۳	۴	۵
۳	ضعف سیاست ها و رویه ها / کنترل های داخلی	۴,۵۵۶	۰,۶۱۶	۳	۵
۴	عدم منبع یابی و برون سپاری فعالیت های منابع انسانی	۳,۷۲۲	۰,۹۵۸	۲	۵
۵	تناقض های خط مشی های منابع انسانی	۴,۳۳۳	۰,۶۸۶	۳	۵
۶	توزیع نامناسب حجم کار	۴,۳۳۳	۰,۴۸۵	۴	۵
۷	تعارض بین نیروهای صف و ستاد	۳,۸۸۲	۰,۶۰۰	۳	۵
۸	فقدان پویایی رقابتی در حوزه منابع انسانی	۴,۱۱۱	۰,۳۲۳	۴	۵
۱	افشاگری	۴,۳۸۹	۰,۷۷۸	۲	۵
۲	آزار و اذیت کارکنان	۴,۴۴۴	۰,۵۱۱	۴	۵
۳	عدم رضایت مندی کارکنان از شغل	۴,۴۴۴	۰,۷۰۵	۳	۵
۴	نبود فاکتورهای انگیزشی مناسب	۴,۳۵۳	۰,۴۹۳	۴	۵
۵	نا کارآمدی مقررات جذب و ارتقاء در سازمان	۴,۸۳۳	۰,۳۸۳	۴	۵
۶	تبعیض میان کارکنان	۳,۹۴۴	۰,۶۳۹	۳	۵
۷	عدم انعطاف پذیری قوانین ابلاغی	۴,۵۵۶	۰,۵۱۱	۴	۵
۸	قانون شکنی کارکنان	۴,۳۳۳	۰,۶۸۶	۳	۵
۱	عدم جبران خدمات درخور شأن کارکنان	۴,۷۷۸	۰,۴۲۸	۴	۵
۲	مزایای متفاوت برای مشاغل یکسان	۴,۲۲۲	۰,۶۴۷	۳	۵
۳	هزینه های مرتبط با جابجایی کارکنان	۴,۶۶۷	۰,۴۸۵	۴	۵
۴	هزینه های اضافه کاری	۴,۴۴۴	۰,۵۱۱	۴	۵
۵	هزینه نگهداشت و توانمندسازی نیروی انسانی	۴,۶۱۱	۰,۵۰۲	۴	۵
۶	عدم شفافیت مالی	۴,۷۷۸	۰,۴۲۸	۴	۵
۷	عدم بهره وری نیروی انسانی	۴,۴۱۷	۰,۶۵۲	۳	۵
۸	دامنه ی بالای حقوق گروههای استخدامی	۴,۳۱۲	۰,۵۶۳	۳	۵
۹	محدودیت بودجه در ادارات	۳,۸۳۳	۰,۷۸۶	۳	۵
۱۰	هزینه های ناشی از خالی ماندن پست های سازمانی	۴,۵۲۴	۰,۶۳۷	۳	۵

عوامل ریسک عملیاتی

عوامل ریسک تبعیض

عوامل ریسک مالی

مورد پذیرش و در وضعیت عالی است. این امر پایایی مناسب ابزار آزمون را نشان می دهد.

جدول ۲. نتیجه آزمون پایایی پرسشنامه	
تعداد گویه ها	۳۳
آلفای کرونباخ	۰,۹۴۲

تعیین معیار اتفاق نظر: در این پژوهش برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای هیات، از ضریب هماهنگی کندال استفاده شد. ضریب هماهنگی کندال مقیاسی است برای تعیین درجه هماهنگی و موافقت میان چندین دسته رتبه مربوط به N شیئی یا فرد. در حقیقت با کاربرد این مقیاس می توان همبستگی رتبه ای میان K مجموعه را یافت. چنین مقیاسی به ویژه در مطالعات مربوط به "روایی میان داوران" مفید است. در این پژوهش ضریب هماهنگی کندال برای پاسخ های هیأت خبرگان در دور سوم دلفی، ۷۲,۸٪ است، با توجه به اتفاق نظر قوی بین اعضای هیأت، نظرخواهی در این دور متوقف شد.

ضریب آلفای کرونباخ ابزار پژوهش حاضر به میزان ۰,۹۴۲ به دست آمده است و این مقدار به طور قابل توجهی بالاتر از مقدار حداقل

اصلی پژوهش در مورد مطالعه، انجام شده و متعاقب آن، مدل اصلی تحلیل می‌گردد. در بخش پایانی با استفاده از روش AHP وزن نسبی عوامل محاسبه شده و نمره نهایی ریسک تعیین می‌گردد (۹). تجزیه و تحلیل داده‌ها و سوالات تحقیق در دو بخش تحلیلی پاسخ داده شده است:

۱) مؤلفه های ریسک منابع انسانی در استانداری اصفهان چگونه است؟

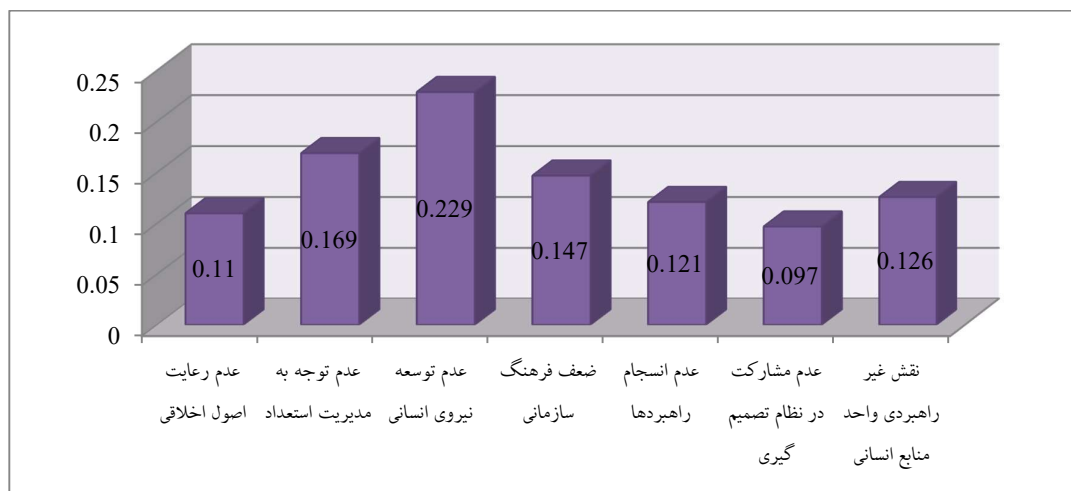
با استفاده از نرم افزار ایموس نسخه ۲۲ به تحلیل عاملی تأییدی زیرمدل‌های اندازه‌گیری مؤلفه‌های اصلی پژوهش در مورد مطالعه پرداخته‌ایم. سپس با عنایت به تأیید زیرمدل‌ها و پاسخ به سوالات فرعی، مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم به منظور دستیابی به مدل عملیاتی تحقیق نیز به انجام رسیده است.

که مدل مورد نظر دارای برازش مناسبی است. در این زیرمدل، شاخص برازش تطبیقی (CFI) برابر ۰٫۹۶۲ و شاخص نیکویی برازش (GFI) ۰٫۹۳۲ محاسبه گردیده است. همچنین مقدار χ^2/df برابر ۱٫۶۳۶ می‌باشد (۱۰). با توجه به اینکه هر یک از شاخص‌های به دست آمده برای مدل به تنهایی دلیل برازندگی مدل یا عدم برازندگی آن نیست، لذا در مجموع این مدل در جهت برازش از وضعیت مناسبی برخوردار است. رتبه بندی عوامل ریسک استراتژیک منابع انسانی: نتیجه ماتریس مقایسات زوجی ادغام شده عوامل ریسک استراتژیک که با استفاده از میانگین هندسی ماتریس مقایسات زوجی به دست آمده در شکل شماره دو ارائه شده است:

از سوی دیگر با توجه به نتایج آزمون آماره مجموع اقلام^۱ (مندرج در بخش پیوست) نه تنها حذف هیچ کدام از گویه‌ها موجب افزایش پایایی ابزار مورد نظر (پرسشنامه) نمی‌شود، بلکه در بیش‌تر موارد، حذف هر کدام از گویه‌ها، سطح پایایی پرسشنامه را کاهش می‌دهد. بنابراین هیچ‌یک از گویه‌های پرسشنامه حذف نگردید و با همان سی و سه گویه پرسشنامه نهایی در مرحله میدانی، آماده، مورد استفاده و بهره‌برداری قرار گرفت.

تحلیل داده ها

متغیرهای جمعیت‌شناختی نمونه مورد مطالعه ارائه و اطلاعات آن به کمک آمار توصیفی در قالب جداول و نمودارها بررسی گردیده است. سپس، تحلیل عاملی تأییدی زیرمدل‌های اندازه‌گیری مؤلفه‌های عوامل ریسک استراتژیک منابع انسانی: با توجه به نتایج بدست آمده، بارهای عاملی غیر استاندارد به همراه نسبت بحرانی و مقدار P (سطح معناداری) نشان می‌دهد که کلیه بارهای عاملی دارای تفاوت معناداری با صفر هستند ($p < 0.05$). بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد تمامی روابط موجود در مدل تأیید می‌شوند و لذا تمام عوامل در مدل باقی می‌مانند. در میان عوامل هفت گانه این مؤلفه، عامل عدم توجه به مدیریت استعداد (جانشین پروری)، مهمترین عامل بوده چرا که بار عاملی بیشتری نسبت به بقیه عوامل دارد. به بیان دیگر این عامل، به بهترین شکل، ریسک استراتژیک را تعریف کرده و آن را تبیین می‌نماید. همچنین شاخص‌های برازش مدل نشان می‌دهد



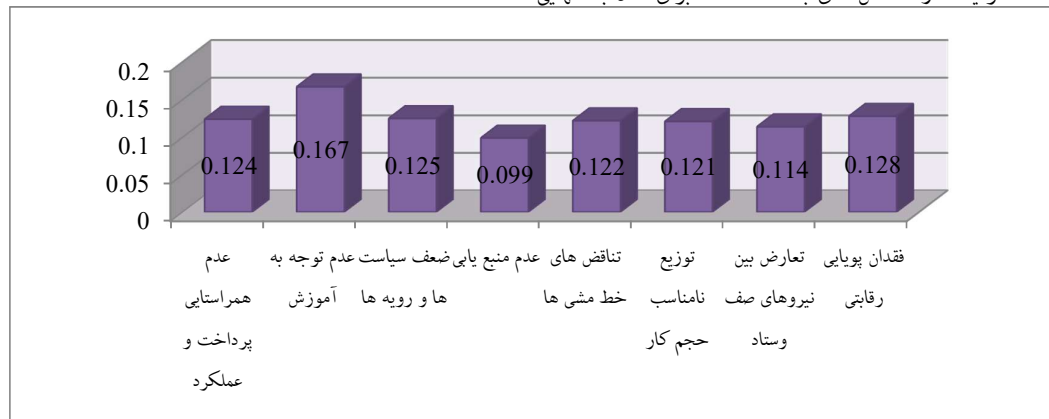
شکل ۲. وزن نسبی عوامل ریسک استراتژیک

عوامل ریسک عملیاتی منابع انسانی: با توجه به نتایج ارائه شده، بارهای عاملی غیر استاندارد به همراه نسبت بحرانی و مقدار P (سطح معناداری) نشان می‌دهد که کلیه بارهای عاملی دارای تفاوت معناداری با صفر هستند ($p < 0.05$). ب؛ لذا در میان عوامل هشت گانه این مؤلفه، عامل عدم منبع‌یابی و برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی، مهمترین عامل بوده چرا که بار عاملی بیشتری نسبت

جهت اطمینان از سازگاری مقایسات و اولویت بندی عوامل هفت گانه ریسک استراتژیک، نرخ ناسازگاری ($I.R$) محاسبه می‌شود. با توجه به اینکه نرخ ناسازگاری (۰٫۰۲۴) کمتر از ۰٫۱ می‌باشد، بنابراین سازگاری سیستم قابل قبول است و نتایج به دست آمده قابل اطمینان است.

۱. Item-Total Statistics

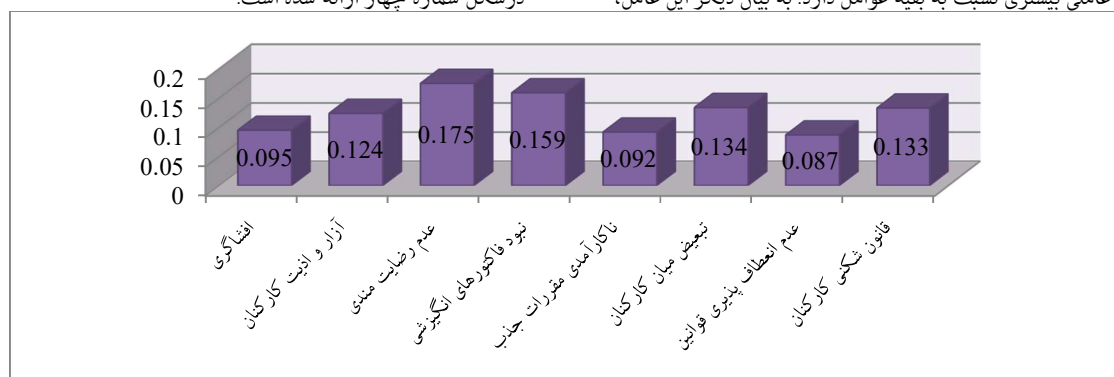
دلیل برازندگی مدل با عدم برازندگی آن نیست، لذا در مجموع این مدل در جهت برازش از وضعیت مناسبی برخوردار است (۱۱).
رتبه بندی عوامل ریسک عملیاتی: خلاصه نتایج حاصل از ماتریس مقایسات زوجی ادغام شده عوامل ریسک عملیاتی که با استفاده از میانگین هندسی ماتریس مقایسات زوجی به دست آمده در شکل شماره سه ارائه شده است:



شکل ۳. وزن نسبی عوامل ریسک عملیاتی

به بهترین شکل، ریسک تبعیت را تعریف کرده و آن را تبیین می نماید. همچنین شاخص های برازش مدل نشان می دهد که مدل مورد نظر دارای برازش مناسبی است. در این زیرمدل، شاخص برازش تطبیقی (CFI) برابر ۰.۸۸۸ و شاخص نیکویی برازش (GFI) ۰.۸۹۷ محاسبه گردیده است. همچنین مقدار χ^2/df برابر ۲.۱۹۲ می باشد. با توجه به اینکه هر یک از شاخص های به دست آمده برای مدل به تنهایی دلیل برازندگی مدل یا عدم برازندگی آن نیست، لذا در مجموع این مدل در جهت برازش از وضعیت مناسبی برخوردار است.

رتبه بندی عوامل ریسک تبعیت منابع انسانی: نتایج حاصل از ماتریس مقایسات زوجی ادغام شده عوامل ریسک تبعیت که با استفاده از میانگین هندسی ماتریس مقایسات زوجی به دست آمده در شکل شماره چهار ارائه شده است:



شکل ۴. وزن نسبی عوامل ریسک تبعیت

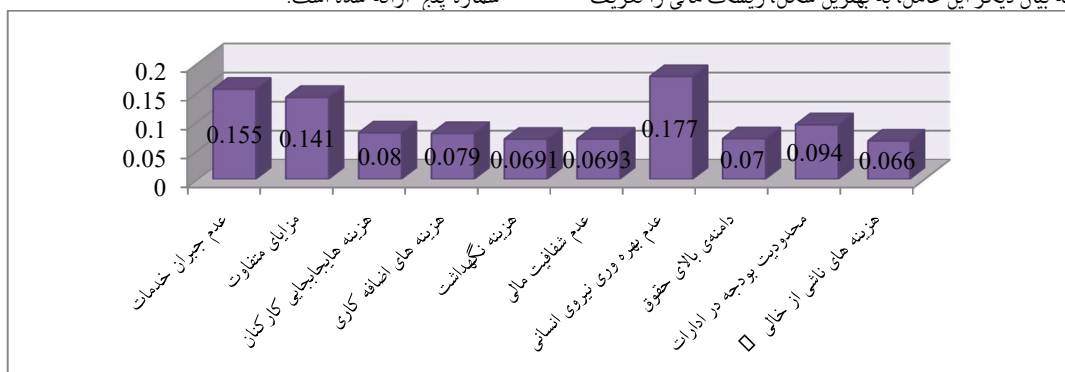
به بقیه عوامل دارد. به بیان دیگر این عامل، به بهترین شکل، ریسک عملیاتی را تعریف کرده و آن را تبیین می نماید. همچنین شاخص های برازش مدل نشان می دهد که مدل مورد نظر دارای برازش مناسبی است. در این زیرمدل، شاخص برازش تطبیقی (CFI) برابر ۰.۸۶۱ و شاخص نیکویی برازش (GFI) ۰.۹۴۶ محاسبه گردیده است. همچنین مقدار χ^2/df برابر ۳.۷۵۱ می باشد. با توجه به اینکه هر یک از شاخص های به دست آمده برای مدل به تنهایی

جهت اطمینان از سازگاری مقایسات و اولویت بندی عوامل هشت گانه ریسک عملیاتی، نرخ ناسازگاری ($I.R$) محاسبه می شود. با توجه به اینکه نرخ ناسازگاری (۰.۰۱۴۲) کمتر از ۰/۱ می باشد، بنابراین سازگاری سیستم قابل قبول است و نتایج به دست آمده قابل اطمینان است.

عوامل ریسک تبعیت منابع انسانی سازمان: با توجه به نتایج ارائه بدست آمده، بارهای عاملی غیر استاندارد به همراه نسبت بحرانی و مقدار P (سطح معناداری) نشان می دهد که کلیه بارهای عاملی دارای تفاوت معناداری با صفر هستند ($p < 0.05$). بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد تمامی روابط موجود در مدل تأیید می شوند و لذا تمام عوامل در مدل باقی می مانند. در میان عوامل هشت گانه این مؤلفه، عامل نبود فاکتورهای انگیزشی مناسب، مهمترین عامل بوده چرا که بار عاملی بیشتری نسبت به بقیه عوامل دارد. به بیان دیگر این عامل،

کرده و آن را تبیین می‌نماید. همچنین شاخص های برازش مدل نشان می‌دهد که مدل مورد نظر دارای برازش مناسبی است. در این زیرمدل، شاخص برازش تطبیقی (CFI) برابر ۰,۹۲۶ و شاخص نیکویی برازش (GFI) ۰,۸۸۶ محاسبه گردیده است. همچنین مقدار χ^2/df برابر ۱,۶۹۲ می‌باشد. با توجه به اینکه هر یک از شاخص های به دست آمده برای مدل به تنهایی دلیل برازندگی مدل یا عدم برازندگی آن نیست، لذا در مجموع این مدل در جهت برازش از وضعیت مناسبی برخوردار است (۱۲).

رتبه بندی عوامل ریسک مالی منابع انسانی: نتایج حاصل از ماتریس مقایسات زوجی ادغام شده عوامل ریسک مالی که با استفاده از میانگین هندسی ماتریس مقایسات زوجی به دست آمده در شکل شماره پنج ارائه شده است:



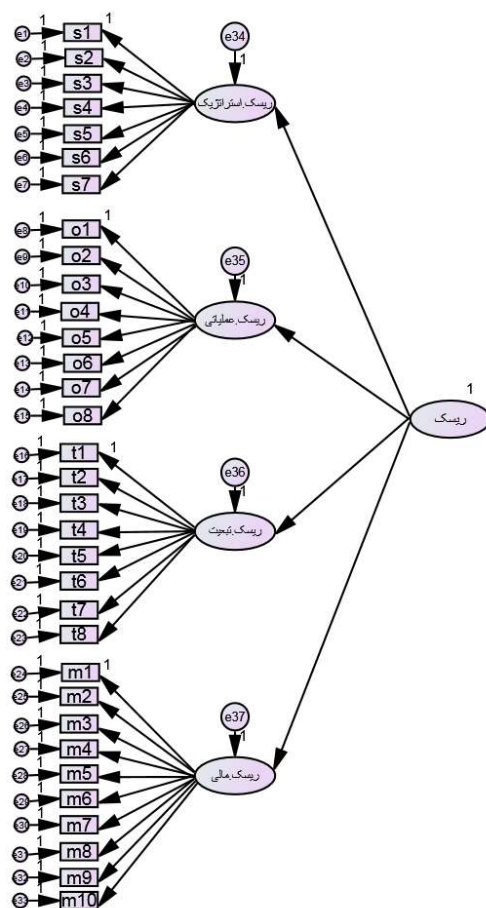
شکل ۵. وزن نسبی عوامل ریسک مالی

تحلیل زیرمدل مولفه های ریسک منابع انسانی : پس از پاسخ به سوالات فرعی و تأیید زیر مدل های ریسک منابع انسانی، جهت پاسخ به سوال اول پژوهش در این قسمت زیر مدل مفهومی تحقیق رسم شده و اعتبار آن تحلیل می‌شود.

همچنین با توجه به اینکه نرخ ناسازگاری محاسبه شده (۰,۰۵۸۶) کمتر از ۰/۱ می‌باشد، بنابراین سازگاری سیستم قابل قبول است و نتایج به دست آمده قابل اطمینان است.

عوامل ریسک مالی منابع انسانی : با توجه به نتایج بدست آمده ، بارهای عاملی غیر استاندارد به همراه نسبت بحرانی و مقدار P (سطح معناداری) نشان می‌دهد که کلیه ی بارهای عاملی دارای تفاوت معناداری با صفر هستند ($p < 0.05$). بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد تمامی روابط موجود در مدل تأیید می‌شوند و لذا تمام عوامل در مدل باقی می‌مانند. همان طور که در شکل (۴-۹) مشاهده می‌شود؛ در میان عوامل ده گانه این مؤلفه، عامل هزینه های اضافه کاری، مهمترین عامل بوده چرا که بار عاملی بیشتری نسبت به بقیه عوامل دارد. به بیان دیگر این عامل، به بهترین شکل، ریسک مالی را تعریف

با توجه به اینکه نرخ ناسازگاری (۰,۰۲۳۶) کمتر از ۰/۱ می‌باشد، بنابراین سازگاری سیستم قابل قبول است و نتایج به دست آمده قابل اطمینان است.



شکل ۶. مدل مفهومی تحقیق

برآزش مدل مفهومی تحقیق

به طور کلی هر یک از شاخص های به دست آمده برای مدل به تنهایی دلیل برازندگی مدل یا عدم برازندگی آن نیست، بلکه باید این شاخص ها را در کنار یکدیگر و با هم تفسیر کرد.

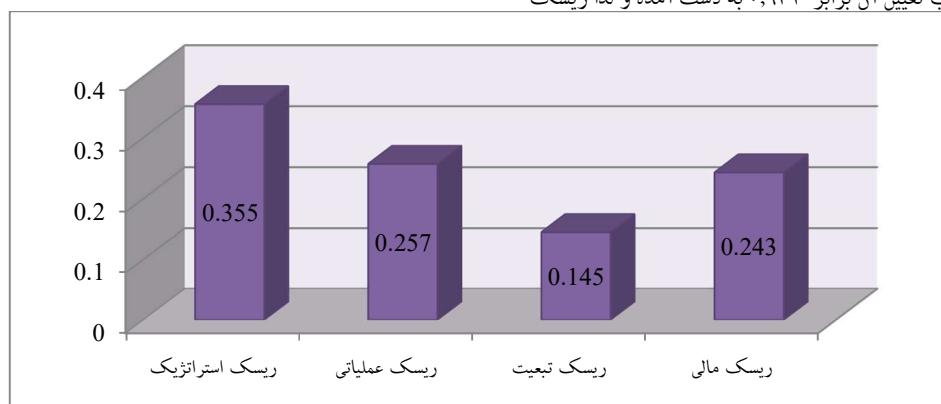
جدول ۳. شاخص های برآزش مدل

شاخص	برآورد	برآزش قابل قبول مدل
χ^2 df	۱,۹۲۸	χ^2 df
GFI	۰,۸۴۶	$GFI \geq 0.9$
RMSEA	۰,۰۸۸	$RMSEA \leq 0.08$
TLI	۰,۸۹۰	$TLI \geq 0.9$
NFI	۰,۸۵۱	$NFI \geq 0.9$
CFI	۰,۹۱۱	$CFI \geq 0.9$
IFI	۰,۹۱۸	$IFI \geq 0.9$
PRATIO	۰,۹۳۰	$PRATIO \geq 0.5$
AGFI	۰,۸۹۶	$AGFI \geq 0.9$

منابع انسانی ۹۳ درصد از ریسک عملیاتی را پیش بینی می کند. ضریب همبستگی ریسک تبعیت و ریسک منابع انسانی برابر ۰,۸۲۵ و ضریب تعیین آن برابر ۰,۶۸۱ به دست آمده است لذا ریسک منابع انسانی حدود ۶۸ درصد از ریسک تبعیت را پیش بینی می کند. همچنین ضریب همبستگی ریسک مالی و ریسک منابع انسانی برابر ۰,۸۸۸ و ضریب تعیین آن ۰,۷۸۹ به دست آمده و بنابراین ریسک منابع انسانی توانسته نزدیک به ۷۹ درصد از ریسک مالی را پیش بینی کند.

رتبه بندی مولفه های ریسک منابع انسانی :

برای تعیین اولویت و وزن هر یک از مولفه های ریسک منابع انسانی با استفاده از روش AHP، پرسشنامه مربوط به ماتریس مقایسات زوجی برای بیست نفر از نخبگان، متخصصان و مدیرانی که تجربه بیشتری داشته و تسلط هرچه بیشتری نسبت به متغیرهای پژوهش داشتند ارسال شد. بعد از جمع آوری داده های مقایسات زوجی مولفه ها، با استفاده از میانگین هندسی نظرات را با یکدیگر ادغام کرده و ماتریس مقایسات زوجی را به دست آوردیم برای محاسبه وزن نسبی، پس از تعیین ماتریس مقایسات زوجی ادغام شده، میانگین هندسی هر سطر محاسبه می شود و نرمال شده بردار حاصل، بردار وزن نسبی خواهد بود. نتایج محاسبات در شکل شماره هفت آورده شده است:



شکل ۷. وزن نسبی عوامل ریسک

(۲) نمره ریسک منابع انسانی استانداری اصفهان با توجه به مدل ارائه شده در این پژوهش چگونه است؟
براساس توضیحات ارائه شده در مورد مولفه های ریسک منابع انسانی و عوامل هر یک از ریسک های چهارگانه و اوزان به دست آمده برای آنها در مدل مورد نظر، فرمول ریاضی محاسبه نمره ریسک منابع انسانی به صورت زیر خواهد بود:

$$\text{نمره ریسک} = w_1 \sum_{i=1}^7 v_i I_i + w_2 \sum_{i=1}^8 v_i I_i + w_3 \sum_{i=1}^8 v_i I_i + w_4 \sum_{i=1}^{10} v_i I_i$$

w_k : شدت مولفه k ام
 v_i : شدت متغیر i ام
 I_i : نمره احتمال متغیر i ام

نتایج جدول شماره سه نشان می دهد که الگو در جهت برآزش از وضعیت مناسبی برخوردار است. شاخص های تناسب مدل بیانگر مناسب بودن مدل اندازه گیری می باشد. البته تأیید کلی مدل به این معنا نیست که همه روابط موجود در مدل تأیید شده اند به همین علت روابط موجود در مدل به طور جداگانه نیز مورد بررسی قرار می گیرند.

با توجه به نتایج ارائه شده در جدول سه، بارهای عاملی غیر استاندارد به همراه نسبت بحرانی و مقدار P (سطح معناداری) نشان می دهد که کلیه ی بارهای عاملی دارای تفاوت معناداری با صفر هستند ($p < 0.05$). بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد تمامی روابط موجود در مدل تأیید می شوند و لذا تمام عوامل در مدل باقی می ماند.

با توجه به اینکه مقدار آماره t در بازه ی (۱,۹۶ و -۱,۹۶) قرار ندارد، با اطمینان ۹۵ درصد، بین ریسک استراتژیک، ریسک عملیاتی، ریسک تبعیت و ریسک مالی با ریسک منابع انسانی ارتباط معنادار وجود دارد. همچنین ضریب همبستگی ریسک استراتژیک و ریسک منابع انسانی برابر ۰,۸۱۹ و ضریب تعیین آن برابر ۰,۶۷۱ شده است، بر این اساس ریسک منابع انسانی توانسته بیش از ۶۷ درصد از تغییرات ریسک استراتژیک را پیش بینی کند. ضریب همبستگی ریسک عملیاتی و ریسک منابع انسانی برابر ۰,۹۶۵ و ضریب تعیین آن برابر ۰,۹۳۱ به دست آمده و لذا ریسک

در گام آخر، جهت اطمینان از سازگاری مقایسات و اولویت بندی مولفه ها، نرخ ناسازگاری ($I.R$) محاسبه می شود. با توجه به اینکه برای $n=4$ مقدار ناسازگاری تصادفی ($R.I.I$) برابر با ۰,۹ است طبق محاسبات انجام شده داریم:

$$I.I = \frac{\lambda_{max} - n}{n} = \frac{4.009 - 4}{4} = 0.0388$$

$$I.R = \frac{I.I}{R.I.I} = \frac{0.0388}{0.9} = 0.043$$

با توجه به اینکه نرخ ناسازگاری (۰,۰۴۳) کمتر از ۰/۱ می باشد، بنابراین سازگاری سیستم قابل قبول است و نتایج به دست آمده قابل اطمینان است.

با توجه به نتایج حاصل شده و فرمول ریاضی فوق، نمره ریسک منابع انسانی استانداری اصفهان در جدول شماره چهار ارائه شده است:

جدول ۴. نمره ریسک منابع انسانی استانداری اصفهان

مؤلفه	عوامل	شدت مؤلفه ها	شدت عوامل	نمره احتمال
ریسک استراتژیک	عدم رعایت اصول اخلاقی توسط رهبران سازمان	۰,۳۵۵	۰,۱۱۰	۱,۸۶
	عدم توجه به مدیریت استعداد/ جانشین پروری		۰,۱۶۹	۳,۵۰
	عدم توسعه نیروی انسانی		۰,۲۲۹	۴,۰۰
	ضعف فرهنگ سازمانی و عدم تطابق آن با ارزش های سازمان		۰,۱۴۷	۳,۱۴
	عدم انسجام راهبردهای حوزه منابع انسانی		۰,۱۲۱	۳,۱۴
	عدم مشارکت در نظام تصمیم گیری		۰,۰۹۷	۳,۸۶
	نقش غیر راهبردی واحد منابع انسانی		۰,۱۲۶	۳,۴۳
ریسک عملیاتی	عدم همراستایی پرداخت و عملکرد	۰,۲۵۷	۰,۱۲۴	۴,۰۰
	عدم توجه به آموزش و توسعه کارکنان		۰,۱۶۷	۳,۲۹
	ضعف سیاست ها و رویه ها/ کنترل های داخلی		۰,۱۲۵	۳,۶۴
	عدم متنبایی و برون سپاری فعالیت های منابع انسانی		۰,۰۹۹	۲,۱۴
	تناقض های خط مشی های منابع انسانی		۰,۱۲۲	۲,۸۶
	توزیع نامناسب حجم کار		۰,۱۲۱	۴,۰۷
	تعارض بین نیروهای صف و ستاد		۰,۱۱۴	۲,۴۳
ریسک بهبود	فقدان پویایی رقابتی در حوزه منابع انسانی	۰,۱۴۵	۰,۱۲۸	۳,۷۹
	افشاگری		۰,۰۹۵	۲,۳۶
	آزار و اذیت کارکنان		۰,۱۲۴	۱,۶۴
	عدم رضایت مندی کارکنان از شغل		۰,۱۷۵	۳,۹۳
	نبود فاکتورهای انگیزشی مناسب		۰,۱۵۹	۳,۷۱
	نا کارآمدی مقررات جذب و ارتقاء در سازمان		۰,۰۹۲	۳,۸۶
	تبعیض میان کارکنان		۰,۱۳۴	۳,۷۱
ریسک مالی	عدم انعطاف پذیری قوانین ابلاغی	۰,۲۴۳	۰,۰۸۷	۳,۱۴
	قانون شکنی کارکنان		۰,۱۳۳	۴,۲۱
	عدم جبران خدمات درخور شان کارکنان		۰,۱۵۵	۴,۳۶
	مزایای متفاوت برای مشاغل یکسان		۰,۱۴۱	۲,۵۰
	هزینه های مرتبط با جابجایی کارکنان		۰,۰۸۰	۱,۶۴
	هزینه های اضافه کاری		۰,۰۷۹	۲,۲۱
	هزینه نگهداشت و توانمندسازی نیروی انسانی		۰,۰۶۹۱	۲,۷۱
ریسک اعتباری	عدم شفافیت مالی	۰,۲۴۳	۰,۰۶۹۳	۱,۹۳
	عدم بهره وری نیروی انسانی		۰,۱۷۷	۴,۳۶
	دامنه بالای حقوق گروههای استخدامی		۰,۰۷۰	۳,۸۶
	محدودیت بودجه درادارات		۰,۰۹۴	۲,۷۱
	هزینه های ناشی از خالی ماندن پست های سازمانی		۰,۰۶۶	۱,۵۰
	نمره ریسک منابع انسانی استانداری اصفهان		۳,۲۷۸	

با توجه به نتایج به دست آمده نمره ریسک منابع انسانی استانداری اصفهان ۳,۲۷۸ به دست آمده است که با توجه به حداکثر نمره (۵) ریسک بالایی ست.

از ساختار سازمانی دیوانسالار و روی آوردن به ساختاری کارآمد و پویا، چابک شدن حیطه مدیریت منابع انسانی، مشارکت حداکثری در شناسایی و تصمیمات ریسک، تعیین متولیان ریسک و تمرکز بر وظیفه پاسخگویی، انتخاب بهترین مدل تصمیم گیری متناسب با حیطه فعالیت، تمرکز بر خطرات احتمالی که فرایندهای مدیریت منابع انسانی با آن روبروست، ایجاد بانک اطلاعات مدیریت ریسک جهت تصمیمات آینده، یکپارچگی مدیریت فرایندها، ماده سازی سازمان جهت بکارگیری مدیریت ریسک در کلیه واحدهای سازمانی، از جمله مزایای این مدل است.

به مدیران سازمانهای دولتی پیشنهاد می گردد با بکارگیری مدل در معاونت منابع انسانی سازمان، ضمن بازنگری در فرایندها و تعیین متولی ریسک، با شناسایی ریسک های منابع انسانی و مشارکت ذی نفع های سازمان نسبت به برگزاری جلسات دوره ای مدیریت ریسک منابع انسانی اقدام نموده و با انتخاب مدل تصمیم متناسب، نسبت به مدیریت ریسک اقدام و تصمیمات خروجی را بعنوان تکالیف مدیریت منابع انسانی سازمان ابلاغ نمایند. مدیریت ریسک باید در تمامی فرایندهای سازمان تعریف شده و با پالایش ورودی ها، عملیات و خروجی های هر فرایند، خطرات احتمالی شناسایی و مدیریت شوند. در پایان باید پذیرفت که مدیریت ریسک منابع انسانی از تاثیر گذارترین رویکردها بر بهره وری نیروی انسانی در رکن سطوح سازمان است و غفلت از آن سازمان را با هزینه های هنگفت نیروی کار مواجه می کند.

پیشنهادهای مربوط به ارتقاء کارآمدی مدل مدیریت ریسک منابع انسانی:

- ایجاد فرهنگ ریسک در سازمان
- تعریف جایگاه مدیریت ریسک در ساختار سازمانهای دولتی
- تعیین متولیان ریسک منابع انسانی و تعریف مجددی از ارتباط واحدهای سازمان با ایشان
- رویکردی کل نگر^۱ به مدیریت ریسک در سازمان (Holistic)
- بررسی دوره ای مولفه های ریسک و تهیه گزارشات بهبود و کاهش سطح ریسک هریک از مولفه ها از لحاظ احتمال و شدت
- برگزاری کلاس های آموزش مدیریت ریسک در سازمان
- تمرکز بر فاکتورهای ریسک در هر گروه و توجه به آنها در برنامه های سازمان بخصوص در حوزه منابع انسانی.

References

1. Saebi, Mohammad The Trend of Human Resource Management Challenges in the Public Sector, Modares Quarterly, Volume Six, Number Three, Fall 2002
2. Ernest & ounge (2013). Navigating today's complex businrss risks Europe,

یافته های این پژوهش را می توان در موارد زیر خلاصه نمود:

بررسی مولفه های ریسک منابع انسانی در حالت تخمین استاندارد نشان می دهد که ضریب همبستگی ریسک استراتژیک و ریسک منابع انسانی برابر ۰,۸۱۹، ضریب همبستگی ریسک عملیاتی و ریسک منابع انسانی برابر ۰,۹۶۵، ضریب همبستگی ریسک تبعیت و ریسک منابع انسانی برابر ۰,۸۲۵ و ضریب همبستگی ریسک مالی و ریسک منابع انسانی برابر ۰,۸۸۸، به دست آمده است (۱۳).

همچنین نتایج رتبه بندی مولفه های ریسک منابع انسانی نشان می دهد که ریسک استراتژیک اهمیت نسبی بیشتری نسبت به دیگر مولفه های مورد بررسی دارد. مولفه های ریسک منابع انسانی در سازمان مورد بررسی به ترتیب اهمیت عبارتند از: ریسک استراتژیک - ریسک عملیاتی - ریسک مالی - ریسک تبعیت

عدم توسعه منابع انسانی از مهمترین مواردی است که با ریسک بالا باید مورد توجه مدیران سازمان در تدوین برنامه های مدیریت استراتژیک منابع انسانی قرار گیرد در الویت های بعدی به ترتیب؛ عدم توجه به مدیریت استعداد / جانشین پروری، ضعف فرهنگ سازمانی و عدم تطابق آن با ارزش های سازمان، نقش غیر راهبردی واحد منابع انسانی، عدم انسجام راهبردهای حوزه منابع انسانی، عدم رعایت اصول اخلاقی توسط رهبران سازمان، عدم مشارکت در نظام تصمیم گیری قرار دارند (۱۴).

عوامل ریسک عملیاتی به ترتیب اهمیت عبارتند از: عدم توجه به آموزش و توسعه کارکنان - فقدان پویایی رقابتی در حوزه منابع انسانی - ضعف سیاست ها و رویه ها / کنترل های داخلی - عدم همراستایی پرداخت و عملکرد - تناقض های خط مشی های منابع انسانی - توزیع نامناسب حجم کار - تعارض بین نیروهای صف و ستاد و عدم منبع بایی و برون سپاری فعالیت های منابع انسانی

عوامل ریسک مالی به ترتیب اهمیت عبارتند از: عدم بهره وری نیروی انسانی - عدم جبران خدمات در خور شأن کارکنان - مزایای متفاوت برای مشاغل یکسان - محدودیت بودجه در ادارات - هزینه های مرتبط با جابجایی کارکنان - هزینه های اضافه کاری - دامنه های بالای حقوق گروههای استخدامی - عدم شفافیت مالی - هزینه نگهداشت و توانمندسازی نیروی انسانی - هزینه های ناشی از خالی ماندن پست های سازمانی

عوامل ریسک تبعیت به ترتیب اهمیت عبارتند: عدم رضایت مندی کارکنان از شغل - نبود فاکتورهای انگیزشی مناسب - تبعیض میان کارکنان - قانون شکنی کارکنان - آزار و اذیت کارکنان - افشاگری - نا کارآمدی مقررات جذب و ارتقاء در سازمان - عدم انعطاف پذیری قوانین ابلاغی (۱۵).

با بکارگیری مدل مورد استفاده در این پژوهش می توان با رهایی از ساختارهای دیوانسالار و گرایش به عدم تمرکز، خطرات فرایندها را تا پایین ترین سطوح سازمان مدیریت نمود. توجه به گروه های ذی نفع و نقش بیشتر ایشان در مدیریت سازمان، دوری جستن

^۱ Holistic

between managers' risk-taking and the performance of organizations in companies listed on the Tehran Stock Exchange", Quarterly Journal of Management Studies, Article 4, Volume 14, Number 56, Winter 2007

12. Alberts, Christopher, 2002, Managing Information Security Risks, Boston A: AddisonWesley.

13. ISO 31000, "Risk management principles and guideline", International Standard Organization, Geneva, 2009

14. V.G, Scarpello and J. Ledvinka (1986), "Personnel / Human resource management", PWS - Kent, pp.7-10

15. Gary. R. Heerkens, Mc Graw Hill, 2002, Project Management.

Middle East, India and Africa fraud survey 2013. London. EY.

3.Young, M. & Hexter, E. (2011). "Managing human Capital Risk." New York: The conference Board, 4 (3), 79 - 90

4.Meyer, M. , Roodt, G. and Robbins, M, (2011). "Human Resource Risk Management: Governing people risks for improved performance" SA Journal of Human Resource Management, 9(۱)

5.Ebrahimi, Elhan, Gholipour, Erin, Moghimi, Seyed Mohammad and Qalibaf Asl, Hassan (2015). Designing and Explaining a Framework for Identifying and Classifying Human Resource Risks: Applying a Qualitative Approach. Journal of Human Resource Management Research, Year 7, Issue Two

6.Ebrahimi, Elham and Gholipour, Arian (2016). Human resource risk management: applying a mixed approach. Public Management Research Quarterly, Year 9, Issue 32, Summer 2016

7.Esmaeilnejad Ahangrani, Majid (2012), Principles and Concepts of Risk Management, Research Management and Risk Bank

8.Saleh Ardestani, Abbas; Athlete, conductor; The Role of Human Capital in Increasing Investment Returns Based on the Three-pronged Model, Human Resource Management Research, No. 24, Summer 2016

9.Abbaspour, Abbas "A Reflection on Human Resource Recruitment and Employment Issues: A Strategic Approach, NAJA Human Resources Quarterly", Spring 2010

10. Mohammad Moradi Asghar, Akhtar Kavan Mehdi, "Methodology of Multi-Criteria Decision Making Analysis Models", Armanshahr Architecture and Urban Planning, Volume 2, Number 2, Spring and Summer 2009

11. Mazlumi, Nader; Latifi, Fariba and Asaei, Hivao "Study of the relationship