

طراحی و تبیین مدل مدیریت ریسک منابع انسانی سازمان‌های دولتی ایران

امیر حسین امیرخانی^۱ - مهدی ابرهیمی‌فر^۲ - رضا نجاری^۳ - مجتبی رفیعی^۴

چکیده

زمینه: تمرکز نظام مدیریت ریسک در دهه‌های اخیر علاوه بر تاکید بر ارزیابی و کنترل بحران و ریسک منابع مالی و مادی، نگاه ویژه‌ای به منابع انسانی در سازمان‌ها داشته و سعی نموده زمینه‌ها و عواملی که ریسک منابع انسانی را افزایش می‌دهد، کنترل یا حتی الامکان از بین ببرد. لذا تمرکز بر مدیریت ریسک منابع انسانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

هدف: این پژوهش با هدف طراحی مدلی متناسب با سازمان‌های دولتی ایران با شناسایی مولفه‌های ریسک نسبت به سنجش و ارایه راهکارهای مقابله با ریسک‌های شناسایی شده می‌پردازد.

روش: از روش تحقیق پیمایشی استفاده شده است. تحقیق حاضر از نظر ماهیت از نوع تحقیقات اکتشافی است؛ زیرا مسأله‌ای را مورد توجه قرار می‌دهد که قبلاً به این صورت و در این سطح به آن پرداخته نشده است. برای این منظور از رویکرد ترکیبی (آمیخته) استفاده می‌کنیم که هدف آن ترکیب روش‌های تحقیق کمی و کیفی برای دستیابی به روشی مناسب جهت نیل به اهداف تحقیق است.

یافته‌ها: مولفه‌های ریسک منابع انسانی بر مبنای تقسیم بندی موسسه ارنست و یانگ به چهار گروه؛ استراتژیک - عملیاتی - مالی و تبعیت تفکیک و با بهره‌گیری از تکنیک دلفی و نقطه نظرات خبرگان ۳۳ عامل ریسک استخراج گردید و سپس با استفاده از پرسشنامه‌ای ساختار یافته در یکی از سازمان‌های دولتی، مولفه‌های ریسک و شدت و احتمال وقوع هر یک از مولفه‌ها مورد ارزیابی قرار گرفت. پس از تحلیل عاملی تأییدی، مقایسات زوجی مولفه‌ها و استخراج اوزان مولفه‌ها انجام گرفته و در نهایت سطح ریسک پذیری سازمان مورد مطالعه در ارتباط با هر یک از مولفه‌ها و تعیین گردید.

نتیجه‌گیری: با بکارگیری مدل پیشنهادی، می‌توان با رهایی از ساختارهای دیوانسالار و گرایش به عدم تمرکز، خطرات فرایندها را تا پایین‌ترین سطوح سازمان مدیریت نمود.

واژگان کلیدی: ریسک، مدیریت ریسک سازمانی، مدل مدیریت ریسک منابع انسانی، ابعاد مدیریت ریسک منابع انسانی، گروه‌های ذینفع، مدل تصمیم‌گیری، تقسیم بندی ارنست و یانگ

^۱ دانشیار دانشگاه پیام نور amirhosseinamirkhani94@gmail.com (نویسنده مسئول)

^۲ دانشجوی دوره دکتری دانشگاه پیام نور mehdi_ebrahimifar@yahoo.com

^۳ دانشیار دانشگاه پیام نور najjari_1344@yahoo.com

^۴ دانشیار دانشگاه پیام نور m_rafiei@pnu.ac.ir

مقدمه

تمرکز نظام مدیریت ریسک در دهه‌های اخیر علاوه بر تاکید بر ارزیابی و کنترل بحران و ریسک منابع مالی و مادی، نگاه ویژه‌ای به منابع انسانی در سازمان‌ها داشته و سعی نموده زمینه‌ها و عواملی که ریسک منابع انسانی را افزایش می‌دهد، کنترل یا حتی الامکان از بین ببرد. مدیریت ریسک در حوزه منابع انسانی افزایش کارایی و اثربخشی نیروی انسانی را به همراه خواهد داشت و منجر به افزایش سودآوری و توسعه سازمانی می‌شود (نصر، ۱۳۸۶)

همچنین باتوجه به اینکه ریسک‌های منابع انسانی دربرگیرنده طیف وسیعی از مفاهیم اعم از ریسک‌های اقتصادی، سیاسی، روان‌شناختی، راهبردی، عملیاتی، محیطی و فرهنگی می‌باشند، لذا ضرورت طراحی مدل مدیریت ریسک‌های منابع انسانی در راستای اولویت بندی ابعاد این ریسک احساس می‌شود.

از سویی دیگر مدیریت ریسک که کاربرد آن از نخستین سالهای دهه ۱۹۶۰ به طرز گسترده‌ای رواج یافته از جنبه‌هایی با تمدن بشر همزاد است و ظهور دیگر بار آن در واقع نوآفرینی شیوه‌های نوین در سازماندهی روشهای قدیمی است (مظلومی، ۱۳۸۶)

حجم وسیع منابع موجود که به شناسایی و تشریح یکی از بخش‌های سیستم گسترده ریسک‌های منابع انسانی پرداخته‌اند، در قیاس با منابع محدودی که به شکلی نظام‌مند و چندبعدی به این موضوع نگریسته‌اند، حکایت از عدم وجود دیدگاهی کل‌نگر در این حوزه مطالعاتی دارد. (قلی پور و ابراهیمی، ۱۳۹۵)

مبانی نظری پژوهش

واژه ی ریسک، از کلمه عربی «رزق» یا کلمه لاتین «risicum» اتخاذ شده است واژه ی عربی ریسک اشاره به «هر آنچه که از سوی خدا به شما داده شده و از آن سود به دست می‌آورد» دارد و دلالت ضم نی آن به پی آمدهای اتفاقی و مطلوب می‌باشد. در مقابل، ریشه ی لاتین این واژه به چالشی که یک گره دریایی برای

سازمان‌ها ی پیشرو در هزاره سوم، تنها از طریق بکارگیری الگوهای پیشرفته، توسعه نیروی انسانی، یادگیری سازمانی و راهبردهای توسعه و بالندگی قابلیت‌های پرسنل و کارکنان، می‌توانند پاسخگوی نیازهای سازمان آن هم با سرعت و انعطاف بیشتری باشند. توسعه منابع انسانی یکی از مهم‌ترین اهداف راهبردی سازمان‌ها ی پیشرو عصر کنونی است که به منظور ارتقای سطح دانش، مهارت، تجربه و کیفیت، تعالی و عملکرد سرمایه‌های سازمان و حتی تغییر ویژگی‌های فردی کارکنان، به مدیریت ارشد چنین سازمان‌ها یی ابلاغ می‌گردد. (دستگاه، ۱۳۹۱)

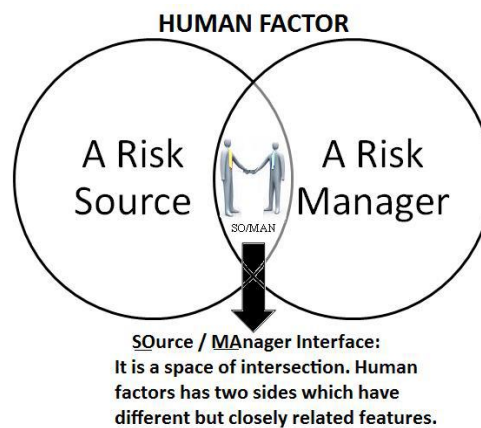
مدیریت منابع انسانی در هر سازمان، کلید اصلی دستیابی به اهداف سازمان تلقی می‌شود؛ چراکه ایده های جدید برای شکوفایی و نوآوری دستیابی به تولیدات جدید است. منابع انسانی عملکرد سازمان را افزایش می‌دهد و ضمن ایجاد مزیت رقابتی مستمر، در افزایش بهره وری نیز نقش اساسی دارد (اردستانی و ورزشکار، ۱۳۹۵)؛ اما در این رهگذر مخاطرات مختلفی وجود دارد که هر لحظه نیروی انسانی را در معرض تهدید قرار می‌دهند. سازمان‌های مواجه با ریسک نیروی انسانی در صورت از دست دادن کارکنان خود برتری‌های خود را نیز از دست می‌دهند. در واقع اثرات افزایش این ریسک‌ها هم به منابع انسانی و هم به سازمان لطمه می‌زند و کاهش اثرات این ریسک‌ها در جهت کاهش هزینه‌های ناشی از ریسک، کاهش فشار های ناشی از ریسک، برنامه ریزی دقیق نیروی انسانی، توانمند سازی نیروی انسانی و توسعه قابلیت‌ها و شایستگی‌های واقعی افراد برای سازمان‌ها مهم و ضروری است. با وجود توجه فراوان به منابع انسانی به عنوان منبع حیاتی موفقیت سازمان‌ها، در پژوهش‌های دانشگاهی حوزه ریسک منابع انسانی، خلأ قابل توجهی وجود دارد.

دریافتن به وجود می‌آورد اشاره داشته و دلالت ضمنی آن به پی‌آیندهای اتفاقی اما نامطلوب است. مفهوم ریسک در قالب تعاریف متعدد ی نظیر یک رخداد نامطلوب و پی‌آیندهای آن؛ احتمال وقوع یک پی‌آیند منفی؛ شانس وقوع یک رخداد، اندازه و شدت آن، یا ترکیبی از هر دو؛ پدیده‌ای ذهنی شامل روبه‌رو شدن و عدم قطعیت، عنوان شده است. در میان تعاریف ارائه شده در حوزه مدیریت، ریسک و عدم اطمینان دو مفهوم از هم متمایز هستند، به طوری که ریسک سناریویی است که احتمال وقوع آن برای فرد مشخص، ولی عدم اطمینان رویدادی است که احتمال وقوع آن به‌درستی برای فرد مشخص نباشد (ولادی و احمدت، ۲۰۱۷) ^۳. (سازمان بین‌المللی استاندارد ISO)، ریسک سازمانی را به صورت «تأثیر عدم قطعیت بر اهداف سازمان» تعریف می‌نماید و بر این نکته تأکید دارد که تأثیر ریسک می‌تواند مثبت، منفی یا انحراف از انتظارات باشد. به علاوه، عنوان می‌دارد که ریسک سازمانی اغلب به شکل رویدادهای بالقوه، پی‌آیندهای آنها یا ترکیبی از این دو می‌باشد (ایزو ۳۱۰۰۰، ۲۰۱۸) ^۴ همان گونه که دیده می‌شود، تعریف مورد توافق برای مفهوم ریسک وجود ندارد. مطالعه‌ی ادبیات این واژه نشان می‌دهد که ریسک در طیف وسیع تعاریف ارایه شده برای آن، به منظور بیان مفاهیم متعددی از جمله ارزش مورد انتظار، توزیع احتمال، عدم قطعیت و رخداد به کار رفته است. با این حال، دو دسته از مفاهیم در بیشتر تعاریف، به چشم می‌خورد: ۱- احتمال و ارزش مورد انتظار ۲- رخدادها، پی‌آیندها و عدم قطعیت (قلی‌پور و ابراهیمی، ۱۳۹۴). گالیتز ریسک را نوسانات در هرگونه عایدی می‌داند. تعریف مذکور این مطلب را روشن می‌کند که تغییرات احتمالی آینده برای یک شاخو خاص، چه مثبت و چه منفی ما را با ریسک مواجه می‌سازد (گالیتز، ۱۹۹۶). اولین بار هری مارکویتز^۱ بر اساس تعاریف کمی ارائه شده، انحراف معیار چنددوره‌ای را به عنوان شاخص عددی برای

ریسک معرفی کرد (هری مارکویتز، ۱۹۹۸). دیدگاه دیگری نیز در خصوص ریسک وجود دارد که تنها به جنبه منفی نوسانات توجه دارد. هیوب^۲ ریسک را احتمال کاهش درآمد یا ازدست دادن سرمایه تعریف می‌کند (هیوب، ۱۹۹۸). ریسک منابع انسانی: دبیرخانه کنفرانس کانادا (در سال ۲۰۱۱) اقدام به شناسایی و رتبه‌بندی انواع ریسک‌های مؤثر بر کسب و کار در ۱۲۱ شرکت فعال در حوزه صنایع مختلف و با اندازه‌های متفاوت، مستقر در امریکای شمالی، اروپا، آسیا و اقیانوسیه نمود. ریسک سرمایه‌های انسانی در میان یازده ریسک شناسایی شده برای کسب و کار، رتبه چهارم را از نظر میزان تأثیر و رتبه دهم را به لحاظ نحوه مدیریت این ریسک‌ها توسط سازمان‌ها به دست آورد) ابراهیمی و همکاران، (۱۳۹۴). عوامل انسانی در مدیریت سازمان، مدیریت ریسک و مدیریت منابع انسانی نقش دوگانه دارند: یک منبع ریسک: به عنوان مثال، ریسک منابع انسانی برای اجرای طرح‌های مدیریت شرکت یا دستیابی به اهداف شرکت‌ها از طریق فرد نامشخص، انسداد و خطاهای انسانی، همکاری دو یا چند نفر، فعالیت‌های جعلی، اشتباهات داوری، سلامت و ایمنی، آزار و شکنجه، واقعیت‌های انسانی ضعف در تصمیم‌گیری‌های کسب و کار، عملکرد پایین، رفتارهای غیر اخلاقی. (دو مدیر ریسک: به عنوان مثال، فردی که سیستم‌های مدیریت شرکت و مدیریت منابع انسانی را به کار می‌گیرد. منابع انسانی شرکت‌ها را ایجاد می‌کنند، ماموریت / چشم انداز، استراتژی و اهداف و مکانیزم‌های مدیریت ریسک را تعریف و اجرا می‌کند. او بخش مهمی از استراتژی برای مقابله با خطرات مبتنی بر فاکتورهای انسانی است، مانند برخورد با خطر تقلب، تمام خطرات مبتنی بر مدیریت و سازمان. هر دو منابع و مدیران ریسک، منابع انسانی نقش دوگانه در سیستم‌های مدیریت شرکت و مدیریت ریسک دارند. منابع انسانی یکی از کلیدهای موفقیت در سیستم‌های مدیریت شرکت‌ها می‌باشد. به همین دلیل، نقش دوگانه

انسانی، ریسک سرمایه ساختاری و ریسک سرمایه ارتباطی. بر اساس این مطالعه ریسک‌های مرتبط با سرمایه‌های انسانی، از میان سه نوع ریسک شناسایی شده، مهم‌ترین بوده که برخی از آنها بدین صورت است: چرخش شغلی ناخواسته، از دست دادن کارکنان کلیدی، شکست در جذب مناسب (کویی، ایلمکی، تالجا، هانکوویست^۹ ۲۰۰۸) ارنست و یان در پژوهشی که با هدف شناسایی ریسک‌های جهانی منابع انسانی بین هزار مدیر اجرایی فورچون انجام دادند، ریسک‌های راهبردی، عملیاتی، قانونی، مالی و منابع انسانی را شناسایی کردند (ارنست و یان، ۲۰۰۸) یانگ و هکستر نیز در پژوهشی با عنوان ارزیابی و مدیریت ریسک سرمایه‌های انسانی که در میان ۱۶۱ شرکت در صنایع مختلف امریکای شمالی، اروپا، آسیا و اقیانوسیه، اجرا کردند؛ ریسک‌های سازمانی منابع انسانی و ریسک‌های فرایندی منابع انسانی را شناسایی نمودند (یان هکستر، ۲۰۱۱) همچنین کاسیو^{۱۰} با تحقیق در ۱۶۰ شرکت در صنایع مختلف که با هدف ارزیابی و مدیریت ریسک منابع انسانی به پایان رسانید، مدل به دست آمده را با معرفی ریسک‌های راهبردی، رفتاری، شکاف مهارت، تأمین منابع انسانی و جبران خدمات و مشوها را ارائه کرد (کاسیو، ۲۰۱۲). مؤسسه ی ارنست و یانگ، ریسک منابع انسانی را ریسک برنامه‌ها و فرایندهای مربوط به کارکنان سازمان می‌داند که در صورت مدیریت مناسب، سازمان را در زمره ی رهبران بازار قرار خواهد داد (ارنست و یانگ، ۲۰۰۸) دبیرخانه ی کنفرانس کانادا، ریسک سرمایه ی انسانی را بدین مضمون تعریف می‌کند «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» 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 (می‌یر و

فوق (منبع ریسک و عامل ریسک) نیازمند رویکرد متفاوت به مدیریت منابع انسانی و سیستم‌های مدیریت شرکت است. این به دلیل واقعیت است که عنصر انسانی دارای ویژگی‌های متفاوت، بسیار پویا و به سختی قابل کنترل از دیگر منابع شرکتی است.



شکل ۱: نقش دوگانه نیروی انسانی

(فهیلی، ۲۰۰۶)

پارکرمعتقد است که هیچ ریسکی به اندازه ریسک مربوط به سیاست‌های نیروی انسانی پیچیده نیست. این سیاستها عبارتند از جذب نیروی انسانی، ایجاد انگیزه در آنها و حفظ و نگهداری چنین افرادی در سازمان. ریسک مربوط به ارزش دارایی‌های مالی به موضوع پذیرفته شده است ولی ریسک مربوط به ارزش دارایی‌های غیر مالی، که به وسیله نیروی کار مشخص می‌شود، دارای جنبه بسیار ظریفی از ریسک می‌باشد. بنابراین توجه به این حوزه ضرورتی دو چندان دارد. (پارکر، ۱۹۹۴). دبیرخانه کنفرانس کانادا، ریسک سرمایه انسانی را به این صورت تعریف می‌کند: عدم قطعیت ناشی از تغییر در طیف وسیعی از مسائل مربوط به مدیریت منابع انسانی که بر توانایی سازمان برای تحقق اهداف راهبردی و عملیاتی آن مؤثر است (یان و هکستر^{۱۱}، ۲۰۱۱). کوپی و همکاران مصاحبه‌های تخصصی را در هفت شرکت فنلاندی اجرا کردند تا برخی از این ریسک‌های مرتبط را شناسایی کنند. آنها سه دسته ریسک را شناسایی کردند: ریسک سرمایه

همکاران، ۲۰۱۱) آنچه ریسک منابع انسانی را از سایر ریسک‌های کسب و کار متفاوت می‌سازد، علاوه بر پیچیدگی آن، ارتباط آن با رفتار انسان و فرهنگ، عوامل جمعیت‌شناختی و ارزش‌های 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 سازمان‌ها دیده می‌شود، کارکنانی است که از سیاست‌های شرکت تخطی می‌کنند؛ اما در واقع ریسک منابع انسانی ابعاد گسترده‌ای دارد و به دلیل فرصت‌ها و تهدیدات معناداری که برای سازمان به همراه خواهد داشت، در کسب و کارهای امروزی ادغام شده است (ارنست و یانگ، ۲۰۰۸)

پیشینه پژوهش

مهارت و تجربیات بدست آمده در زمینه مدیریت ریسک، با گذشت زمان به طور فزاینده‌ای پیچیده و چند رشته‌ای شده است. مسائل مربوط به مدیریت ریسک از طیف گسترده‌ای از زمینه‌های علمی (به عنوان مثال علوم اجتماعی، روانشناسی و علوم رایانه) مورد تحقیق و بررسی قرار می‌گیرند لیکن جنبه‌های چند بعدی در مدیریت ریسک شناخت الگوهای اصلی تحقیق را دشوار می‌کند. مدیریت ریسک، به ویژه مدیریت ریسک شرکتی (ERM)، فعالیتی با اهمیت است که هدف آن اطمینان از رویکرد ساختار یافته و کنترل شده سازمان در ارزیابی و مدیریت ریسک است. تجربه جهانی نشان می‌دهد که مدیریت ریسک اکنون بخشی مهم از فعالیت‌های تجاری شرکتها است، برای شرکت ارزش ایجاد می‌کند و بر اثر اقدامات انجام شده تأثیر می‌گذارد. تمرکز بر عملکرد صحیح شرکت‌ها عاملی برای علاقه مندی زیاد به مدیریت ریسک شده است. (رابین سایح و دیگران^{۱۱}، 2020). مدیریت ریسک منابع انسانی به تازگی توجه محققان حوزه منابع انسانی را به خود اختصاص داده است. اما همان گونه که از مطالعه پیشینه تجربی تحقیق بر می‌آید، خلأ

تحقیقاتی در دو حوزه در زمینه ریسک منابع انسانی چشمگیر است. ابتدا نبود تحقیقات داخلی و دیگری کمبود چارچوب‌ها و مدل‌هایی که به شناسایی ابعاد چندگانه ریسک منابع انسانی در سازمان بپردازند. حجم وسیع منابع موجود در ادبیات تحقیقی که به تشریح یکی از بخشهای سیستم گسترده ریسک‌های مرتبط با منابع انسانی پرداخته اند، در قیاس با محدود بودن منابعی که به موضوع ریسک منابع انسانی به شکلی سیستماتیک و چند بعدی^{۱۲} نگریسته اند، حکایت از عدم وجود دیدگاهی کل نگر^{۱۳} در این حوزه مطالعاتی دارد. از آنجاکه بسیاری از سازمان‌ها تعریف محدودی از ریسک منابع انسانی دارند، این امکان وجود دارد که رهبران سازمان نه تنها در شناسایی ریسک‌های اساسی و بنیادی مربوط شکست بخورند، بلکه در درک فرصت‌های بهبود برای کمک به ارتقای عملکرد سازمان در مقایسه با رقبا نیز ناموفق عمل نمایند (ابراهیمی و دیگران، ۱۳۹۴). در واقع آنچه ریسک منابع انسانی را از سایر ریسک‌های کسب و کار متمایز می‌سازد، نه تنها پیچیدگی آن است بلکه ارتباط آن با رفتار و فرهنگ، عوامل جمعیت‌شناسی و ارزش‌های کشورهای مختلف می‌باشد. ریسک منابع انسانی ابعاد گسترده‌ای دارد و به دلیل فرصت‌ها و تهدیدات معناداری که برای سازمان‌ها به همراه خواهد داشت، در کسب و کار امروزی ادغام شده است (ابراهیمی و قلی‌پور، ۱۳۹۵). هنری فایول در کتاب خود در سال ۱۹۱۶ مدیریت ریسک را به عنوان یک وظیفه تأمین در بین شش وظیفه اساسی بنگاه تجاری شناسائی کرد. با تاسیس انجمن مدیریت ریسک و بیمه در سال ۱۹۷۵ شرکت‌های چند ملیتی به جنبه‌های علمی و نوین مدیریت ریسک روی آوردند. روند عمومی مدیریت ریسک از اوائل دهه ۱۹۵۰ آغاز شده است. یکی از منابع اولیه درباره مفهوم مدیریت ریسک مقاله راسل کالاگر است که در سال ۱۹۵۶ چاپ شده است. (راسل کالاگر، ۱۹۵۶). در اکتبر ۱۹۸۸ اولین کنگره

های مؤثر بر کسب و کار در ۱۶۱ شرکت فعال در حوزه صنایع مختلف و با اندازه‌های متفاوت، مستقر در امریکای شمالی، اروپا، آسیا و اقیانوسیه نمود. ریسک سرمایه‌های انسانی در میان یازده ریسک شناسایی شده برای کسب و کار، رتبه ی چهارم را از نظر میزان تأثیر و رتبه ی دهم را به لحاظ نحوه ی مدیریت این ریسک‌ها توسط سازمان‌ها به دست آورد. علاوه بر موارد پژوهشی فوق الذکر و نظر به پراکندگی مطالعات انجام شده در این عرصه به نظر می‌رسد بایستی تقسیم بندی جامعی در نوع تحقیقات و نوع نگاه محققین صورت گیرد. در یک تقسیم بندی پژوهش محور؛ تحقیقات در زمینه ریسک‌های منابع انسانی به دو دسته کلی تقسیم شده اند. دسته نخست پژوهش‌هایی هستند که به موضوع ریسک منابع انسانی به شکلی سیستماتیک و چند بعدی نگریسته اند، به عبارت دیگر این دسته از پژوهشها به مبحث ریسک منابع انسانی از زوایای متعددی نگاه کرده و ابعاد متفاوت این مفهوم نظیر ریسک‌های استراتژیک، محیطی، عملیاتی، مالی و نظایر آن را شناسایی کرده‌اند. این پژوهش‌ها بخش اندکی از تحقیقات موجود در زمینه ریسک‌های منابع انسانی را به خود اختصاص می‌دهند. دسته دوم پژوهش‌ها، طیف وسیع تری از تحقیقاتی را شامل می‌شوند که به یکی از ابعاد موضوع ریسک منابع انسانی نظیر ریسک ترک خدمت، ریسک‌های بهداشت و ایمنی شغلی، ریسک‌های آموزش و نظایر آن پرداخته اند. پژوهشی حاضر به لحاظ دیدگاه سیستماتیک و جامع نگری که در مسئله شناسایی ریسک‌های منابع انسانی اتخاذ کرده، با دسته نخست قابل قیاس است. پژوهش‌های دسته نخست، هریک مبنای خاصی را به منظور دسته بندی ریسک‌های منابع انسانی به کار گرفته اند، به عنوان مثال ارنست و یانگ ریسک‌های منابع انسانی را در قالب ریسک‌های استراتژیک، عملیاتی، قانونی، مالی و جهانی دسته بندی کرده اند. (قلی پور و ابراهیمی، ۱۳۹۵). بکر و اسمیت (۲۰۱۶) در پژوهشی که به تبیین

جهانی مدیریت ریسک را فدراسیون بین المللی ریسک و انجمن‌های مدیریت بیمه برگزار کرد که امروز ۲۲ عضو در سراسر جهان دارد. در سال‌های پایانی دهه ۱۹۸۰، آخرین انجمن‌های ملی مدیریت ریسک در کشورهای سنگاپور، مالزی و فیلیپین ایجاد شدند. در گزارش منتشر شده از سوی مؤسسه ارنست و یانگ^{۱۴} در سال ۲۰۰۸ ریسک‌های کسب و کار رتبه بندی و معرفی شدند و نتایج حاصل از این امر نشان داد که ریسک منابع انسانی در بین پنج ریسک نخست و یکی از سه ریسک محتمل الوقوع کسب و کار قرار گرفته است (ارنست و یانگ، ۲۰۰۸)

بر اساس پژوهشی توسط سکت^{۱۵} مشخص شد که از دیدگاه خبرگان سازمانی، ریسک سرمایه‌های انسانی در مقایسه با سایر ریسک‌های سازمانی در اولویت اول قرار داشته و بیشترین اهمیت را دارد، ولی از این لحاظ که چقدر سازمان برای هر کدام از این ریسک‌ها آمادگی دارد، ریسک‌های سرمایه‌های انسانی وضعیت مطلوبی ندارد و در رده‌های آخر قرار، می‌گیرند

همچنین تحقیقات انجام گرفته از سوی می‌یر^{۱۶} و همکارانش در مؤسسه سرمایه‌های انسانی نشان داد که چرخه حیات سازمان به وسیله ریسک‌های متفاوت تحت تأثیر قرار می‌گیرد که از این میان ریسک سرمایه های انسانی مهم ترین تهدید برای هر سازمان است. درعین حال تاریخچه آمادگی سازمان‌ها در برابر ریسک های کسب و کار نشان می‌دهد که به رغم اهمیت و تأثیرپذیری سازمان‌ها از ریسک منابع انسانی، کسب و کارهای مربوطه از آمادگی کمی جهت مواجه شدن با این ریسک برخوردار هستند (می‌یر، رودت و رابینز، ۲۰۱۱). تحقیقات واحد هوش اقتصادی^{۱۷} گروه اکونومیست^{۱۸} در سال ۲۰۱۱ نیز نشان می‌دهد که مدیران ریسک، مدیریت ضعیف سرمایه‌های انسانی را مهمترین تهدید برای موفقیت بلندمدت کسب و کارهای جهانی میدانند. دبیرخانه ی کنفرانس کانادا در سال ۲۰۱۱ اقدام به شناسایی و رتبه بندی انواع ریسک

الف) تقسیم بندی مدیریت ریسک منابع انسانی در موسسه ارنست و یانگ: گزارش مؤسسه ارنست و یانگ در سال ۲۰۰۸ ریسک سرمایه‌های انسانی را به عنوان یکی از پنج ریسک نخست و یکی از سه ریسک محتمل الوقوع کسب و کار معرفی کرده است. مؤسسه ارنست و یانگ ریسک منابع انسانی را ریسک برنامه‌ها و فرایندهای مرتبط با کارکنان سازمان می‌داند که در صورت مدیریت مناسب، سازمان را در زمره رهبران بازار قرار خواهد داد (ارنست و یانگ، ۲۰۰۸).^{۱۱} سالهاست که موسسه ارنست و یانگ با شرکتهایی از سراسر جهان که در درخصوص ریسک منابع انسانی کار کرده‌اند ارتباط داشته و به آنها کمک کرده 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 لازم به نظر می‌رسد.

موسسه ارنست و یانگ مجموعه‌ای از تجارب و دیدگاه‌ها را ارائه نموده که منجر به خط فکری جدیدی در مورد آگاهی در زمینه یکی از ریسک‌های کاری کلیدی در زمان ما - ریسک منابع انسانی - شده است. موسسه ارنست و یانگ، سعی بر کاوش بیشتر برای وسعت دادن به تعریف مدیریت ریسک در شرکت‌های جهانی و در نتیجه فهم بیشتر مفهوم ریسک منابع انسانی برای آنها دارند. در حالی که نتایج نشان می‌دهد بسیاری از شرکت‌ها هنوز شناخت کاملی نسبت به گستردگی پدیده ریسک انسانی به عنوان یک اصل در تأسیس یک سازمان ندارند، علیرغم کارهای زیادی که در این خصوص انجام گرفته، آنها در جهت ایجاد یک نیرو برای ایجاد سطح بهتری از فهم این پدیده پیش می‌روند. در خصوص تقسیم بندی ریسک‌های منابع انسانی در سازمان، موسسه ارنست و یانگ به چهار حیطه مجزا می‌پردازد و در تقسیم بندی خود ریسک های منابع انسانی را به چهار گروه؛ استراتژیک،

چشم انداز مدیریت ریسک منابع انسانی در کشور استرالیا پرداختند. نتایج تحقیقات آنان نشان داد که ریسک منابع انسانی ابعاد گسترده‌ای دارد و به دلیل فرصت وها تهدیدات معناداری که برای سازمان به‌ها همراه خواهد داشت، در کسب و کار امروزی ادغام شده و به عنوان یسکی برجسته از سایر سکها میباشد.

تعداد معدودی از تحقیقات نیز به موضوع ریسک منابع انسانی به شکلی سیستماتیک و چند بعدی پرداخته اند. به عنوان مثال، پل و میتلاچر (۲۰۰۸) در راستای طراحی یک سیستم مدیریت ریسک منابع انسانی، سه دسته ریسک‌های محیطی، ریسک‌های استراتژیک و ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی را که بانک‌های سرمایه گذاری در آلمان با آنها مواجهند، شناسایی کردند (پال و میت لاچر، ۲۰۰۸).^{۱۹} در مطالعات میر و همکارانش تقسیم بندی بر اساس نوع ریسک نمونه‌هایی از تحقیقات مدیریت ریسک منابع انسانی در ارتباط با ریسک‌هایی چون تقلب، فساد، هزینه‌های بالای کارکنان، حوادث و آسیب‌های فیزیکی، مدیریت استعداد، امنیت اطلاعات و چندین مورد دیگر ارائه شده است (Meyer and others, 2011)

مدل مفهومی پژوهش

یک مدل ریسک، نمایش ریاضی از یک سیستم است که معمولاً توزیع احتمالات را شامل می‌شود. مدل‌ها از داده‌های مربوط به سازمان و همچنین «متخصصین» استفاده می‌کنند از افرادی که در موضوع مورد بحث هستند، برای درک احتمال وقوع خطر و شدت بالقوه آن استفاده می‌کنند. جمع آوری داده‌های مناسب یکی از دو چالش بزرگ مدل سازی ریسک است؛ دوم تصمیم گیرندگان را به اندازه کافی با مدل‌ها و فرضیه اساسی خود که از تصمیمات معنادار استفاده می‌کنند راحت می‌کند. (فلوریز و یلماز، ۲۰۱۰).^{۲۰} مدل مدیریت ریسک پیشنهادی در این پژوهش ریشه در موارد زیر دارد:

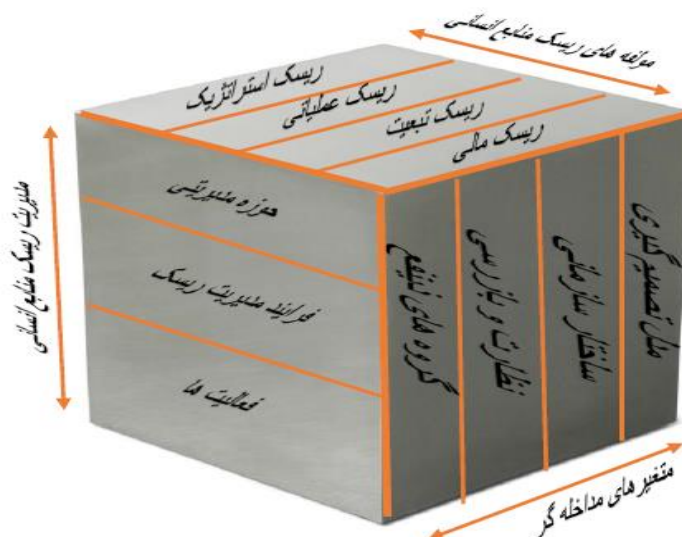
ریسک است که مرزهای مصنوعی سازمان را بر نمیتابد. به علاوه، این فرآیند به طور مداوم بازبینی می شود تا اصلاحات لازم در آن اعمال شود». بنا بر این ERM چهارچوبی جامع، یکپارچه و مستقل از مدیریت ریسک های شرکت، به منظور حداکثر کردن ثروت سهامداران است. از جمله مزایای مدیریت یکپارچه ریسک می توان به بهبود عملکرد شرکت و همچنین افزایش اثر بخشی سازمانی و بهبود روند گزارش گیری ریسک و بهبود حاکمیت شرکتی اشاره نمود. جهت درک بهتر تفاوت مدیریت ریسک سازمانی با مدیریت ریسک سنتی، جدول زیر تجزیه و تحلیل تطبیقی مدیریت ریسک سنتی و مدیریت ریسک سازمانی را نشان می دهد. (کراثوس و لهنر^{۲۸}، ۲۰۱۲). مدیریت ریسک سازمانی یک شیوه مدیریتی است که برای هماهنگی فرآیند کل مدیریت ریسک در کل شرکت استفاده می شود. آنتون^{۲۹} پیشنهاد می کند که اتفاق نظر فزاینده ای وجود دارد که ERM الگوی اساسی برای مدیریت پرتفوی خطرانی است که شرکت ها با آنها مواجه اند. مطابق با این دیدگاه، پیاده سازی ERM در سازمان ها از سال ۲۰۰۰ به طور پیوسته در حال افزایش است که هم به دلیل تقاضاهای خارجی، از جمله خواسته های سازمان های نظارتی، و هم از طریق تقاضای داخلی، از جمله میل هیئت مدیره برای بهترین روش های مدیریت ریسک گسترش یافته است (سکریک و پگاچ^{۳۰}، ۲۰۲۰)

در سال های اخیر، تلاش های فزاینده ای در دنیای شرکت ها برای سرمایه گذاری در مدیریت ریسک و فرایندهای حاکمیت صورت گرفته است. در پژوهشی گروهی از محققین با بررسی عملکرد تعدادی شرکت در انگلستان بدین نتیجه رسیدند که با ایجاد کمیته ریسک در سطح هیئت مدیره و ایجاد یک مکانیسم حاکمیتی جهت نظارت بر فرآیندهای ERM، تأثیر مدیریت ریسک سازمانی را بر عملکرد شرکت بررسی کردند. بر اساس مشاهدات این گروه در ۲۶۰ شرکت ها

عملیاتی، تبعیت و مالی تقسیم می کند که در این مقاله مبنای تقسیم بندی مولفه های ریسک در سازمان های دولتی می باشد؛

ب) استاندارد مدیریت ریسک: سازمان بین المللی استاندارد در نوامبر سال ۲۰۰۹ برای اولین بار یک استاندارد بین المللی را برای مدیریت ریسک تحت عنوان ایزو ۳۱۰۰۰ منتشر نمود تا از این طریق اصول و رهنمودهایی عام را در حوزه مدیریت ریسک به سازمان ها ارائه دهد. این استاندارد سعی دارد با ارائه یک چارچوب مشخص، یک سیستم مدیریت ریسک که قابلیت کاربرد برای هر نوع سازمان و صنعتی را داشته باشد ارائه دهد. هدف از تدوین این استاندارد، ارائه اصول و رهنمودهایی عام در حوزه مدیریت ریسک سازمانی است. این استاندارد می تواند مورد استفاده هر بنگاه عمومی، خصوصی یا دولتی، انجمن، گروه یا فرد قرار گیرد. استاندارد ایزو ۳۱۰۰۰ استانداردی ساختارمند بوده که از سه بخش اصلی شامل اصول^{۳۲}، چارچوب^{۳۳} و فرآیند^{۳۴} تشکیل شده است. فرآیند مدیریت ریسک^{۳۵} از مهمترین بخش های این مدل می باشد که عبارت است از به کارگیری سیستماتیک خط مشی ها، روش های اجرایی و رویه های مدیریت در فعالیتهای تبادل اطلاعات، مشاوره، ایجاد فضا و شناسایی، تحلیل، سنجش، برخورد، پایش و بازنگری ریسک (ایزو ۳۱۰۰، ۲۰۱۸)؛

ج) مدیریت ریسک سازمانی (ERM)^{۳۶}: طبق تعریف COSO^{۳۷}، مدیریت ریسک سازمانی عبارت است از: «فرآیندی سیستماتیک در نظام کنترل داخلی که به منظور اطمینان از اجرای خط مشی های هیات مدیره، کمک به محقق شدن اهداف شرکت و محافظت از دارایی ها و ثروت سهامداران و سازمان شکل می گیرد. هدف این فرآیند، مدیریت و کنترل یکپارچه ریسک های سازمان است. این فرآیند، روابط متقابل بین ریسک ها را در نظر می گیرد و منعکس کننده ماهیت



شکل ۲: مدل مفهومی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی

استراتژیک هستند. ریسک‌هایی که جزء اهداف شرکت هستند. بر اساس تحقیقات موسسه ارنست و یانگ بعد از سال‌ها تمرکز بر روی ریسک مالی، شرکت کنندگان در تحقیق موسسه دیدگاه خود را به سمت دیدگاه استراتژیک مدیریت ریسک - آنچه که می‌تواند برای جلوگیری از ریسک انجام دهند و بهتر از ماندن در شرایط ریسکی است - تغییر دادند.

ریسک عملیاتی منابع انسانی: ریسک استراتژیک و عملیاتی دو نیمه از یک کل هستند. (دو چیز کاملاً متفاوت که اگرچه با یکدیگر به طور کامل فرق دارند - مخالف هستند - بدون یکدیگر نیز نمی‌توانند وجود داشته باشند و هرگز جدا نمی‌شوند). در حالی که یک برنامه به طور تئوری برای رسیدن به اهداف ریسک مدیریت تعریف می‌شوند، دیگری آن عقاید را به اجرا درمی‌آورد. استراتژی نتایج شغلی را تعریف می‌کند؛ کارهای عملیاتی آنها را در حد عالی به اجرا درمی‌آورند و هر دو در یک قالب کاری برای تأمین احتیاجات و مسائل مالی و گردش چرخه پیشرفت شغلی کار می‌کنند - ریسک را از مرحله خطر به مرحله ارزشمندی می‌رسانند.

ریسک تبعیت منابع انسانی: نتیجه تحقیقات موسسه ارنست و یانگ نشان می‌دهند که این دسته

در انگلستان چنین نتیجه گرفتند که اثربخشی ERM به طور قابل توجهی تأثیر مثبتی بر عملکرد شرکتها و موسسات می‌گذارد و مکانیسم حاکمیتی قوی مکمل این رابطه است. (فرهان و همکاران، ۲۰۲۰)

مدل مفهومی: با توجه به توضیحات فوق، مدل مفهومی مدیریت ریسک منابع انسانی در شکل زیر نشان داده شده است. همانگونه که در مکعب می‌بینید؛ مدل دارای سه وجه (بعد) ^{۳۱} متمایز و درعین حال مرتبط با هم است که جنبه‌های مختلف مدیریت ریسک منابع انسانی را هم پوشانی می‌کنند. همانگونه که در شکل شماره ۲ مشاهده می‌شود، این مدل دارای سه بعد است:

بعد اول مدل: مولفه‌های مدیریت ریسک منابع انسانی؛ مولفه‌های مدیریت ریسک منابع انسانی بر اساس تقسیم بندی موسسه ارنست و یانگ به چهار دسته مجزا به شرح ذیل تقسیم شده اند:

ریسک استراتژیک منابع انسانی: این بخش برای مشخص کردن استراتژی مدیریت ریسک برای سازمان به کار می‌آید. در محیط امروز، ریسک‌های متعادل کننده‌ای هستند که سازمان‌ها را از مخمصه بیرون می‌آورند تا آنها بتوانند وظایف شان را بهتر انجام دهند. ریسک‌هایی که یک شغل را تکمیل می‌کنند ریسک‌های

از ریسک‌ها اثر خاصی بر بخش منابع انسانی سازمان دارند. واقعیت این است که تبعیت یک ترکیب و میدان دائم در حال گسترش و تغییر است یعنی اینکه شرکت‌ها در حال حاضر می‌توانند از میزان تبعیت افراد نیز شاکی باشند. مشخصاً ریسک‌های تبعیت به کنترل و پیشرفت دائم نیاز دارند که شامل قالب کاری پایدار است که برای تشخیص و ارزیابی ریسک قرار داده شده تا میزان اثردهی و کارآمدی شغل را اندازه بگیرد. همچنین، کار در مورد اجزاء انسانی سبب می‌شود تا ریسک تبعیت از یک حالت کاملاً ساکن به یک پویایی کامل تغییر کند. و در این ناحیه اگر چیز اشتباهی رخ دهد، نتیجه مصیبت بار خواهد بود.

ریسک مالی منابع انسانی: قدیمی‌ترین دسته ریسک برای تمرکز بر مدیریت ریسک منابع انسانی است. در بررسی موسسه ارنست و یانگ، زمانی که عوامل پیچیده با قوانین شفاف سازی و حسابرسی مالی برای برنامه‌های پرداخت خسارت یا جریمه همراه شوند و از بازگویی خواسته‌ها جلوگیری شود (خواسته‌هایی که عدم رسیدگی به آنها باعث پیدایش اشکال در شکل اولیه یک سازمان شده است) می‌تواند تأثیر منفی وحشتناکی بر روی سازمان داشته باشد. اگر نگاهی دقیق تر به پدیده‌های ریسک منابع انسانی از لحاظ مالی بیندازیم، حتی نمایش اعداد از این هم مهیج تر می‌شود. برای مثال، یکی از نواحی که معتقدیم بیشترین تأثیر را در پیشرفت شغلی دارند - مدیریت هزینه و عملکرد نیروی انسانی - از حداقل میزان توجه از نقطه نظر احتمال وقوع و تأثیر پتانسیلی آن برخوردار است.

بعد دوم مدل: مدیریت ریسک منابع انسانی؛ مدیریت منابع انسانی در این مدل شامل سه بخش می‌باشد:

الف) حوزه مدیریتی: در حیطه مدیریت منابع انسانی مدل رساله، چهار حوزه مدیریتی هدف گذاری شده است که عبارتند از: جذب، نگهداشت، انگیزش و توسعه.

ب) فرایند مدیریت ریسک: فرایند مدیریت ریسک در این مدل - با توجه به فرایند محور بودن فعالیت‌های سازمان‌ها ی دولتی در ایران - تأکید بر ERM در این مدل حائز اهمیت است؛ بدین معنا که سازمان‌ها ی دولتی نیز باید بدنال یکپارچه سازی فرایندهای سازمان باشند و نیاز به دانش یکپارچه‌سازی هر چه بیشتر فرایند مدیریت ریسک با استانداردها، توصیه‌ها و چهارچوب‌های دیگر سازمان دارند. فرایند مدیریت ریسک بر اساس ایزو ۳۱۰۰۰ به عنوان فرآیندی سیستماتیک و منطقی تعریف شده که شامل شناسایی^{۳۲}، تجزیه تحلیل^{۳۳}، سنجش^{۳۴} (که در مجموع ارزیابی ریسک^{۳۵} نامیده می‌شوند) و مواجهه^{۳۶} با ریسک با در نظر گرفتن زمینه^{۳۷} یا به عبارتی محیط (داخلی و خارجی) سازمان می‌باشد. (ISO 31000, 2018). ج) فعالیت‌های خروجی فرایند مدیریت ریسک: پس از طی گام‌های فرایند مدیریت ریسک منابع انسانی، فعالیت‌هایی بعنوان خروجی فرایند موجب اقداماتی جهت مواجهه یا پیشگیری از ریسک است. این فعالیت‌ها که معمولاً "تحت عنوان استراتژی های مقابله با ریسک از آنها یاد می‌شود عبارتند از: اجتناب از ریسک، کاهش ریسک، پذیرش ریسک و انتقال ریسک

بعد سوم مدل: متغیرهای مداخله‌گر؛ نظر به حساسیت فرایندهای تعریف شده در سازمان به لحاظ ارتباط با سایر فرایندهای سازمانی و یکپارچگی نظام و سیستم سازمان ضروری است تا با بهره گیری از ERM حساسیت‌های فوق الذکر پوشش داده شود. در این رابطه در کنار فرایند مدیریت ریسک باید به متغیرهای مداخله‌گری که در مدیریت جامع ریسک سازمان بر این فرایند تأثیر گذار هستند، توجه ویژه‌ای نمود. متغیرهای تأثیر گذار در این مدل - با یادآوری این نکته که مدل جهت سازمان‌ها ی دولتی طراحی گردیده است - شامل؛ ساختار سازمانی، گروه‌های ذینفع، مدل تصمیم‌گیری و نظارت و بازرسی می‌باشند.

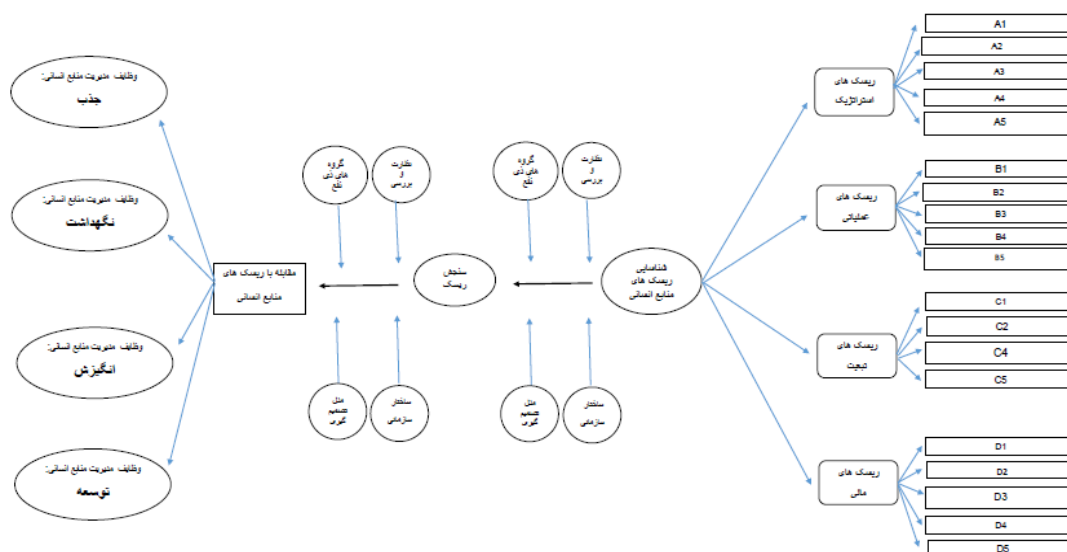
استفاده می‌کنند نظارت و بازرسی در ایران از سال ۱۳۰۰ هجری خورشیدی یعنی در عهد پهلوی اول به شکل و سیاق تقریباً فعلی ایجاد و از طریق نهادهایی مانند شهرداری، شهرداری، ژاندارمری، وزارت اقتصاد و دارایی و... در عهد پهلوی دوم تا سال ۱۳۵۲ این موضوع با شیوه‌های یکسان و مشابهی انجام می‌شد. (روزنامه اطلاعات - دوشنبه ۸ دیماه ۱۳۹۳).

ج) *ساختار سازمانی*: آنچه در ارتباط با مدیریت ریسک در سازمان‌ها ی دولتی ایران باید مشخص شود، جایگاه آن در ساختار سازمان است. تاکنون تعریفی از جایگاه قانونی مدیریت ریسک در سازمان‌ها ی دولتی ارائه نشده است. ساختار سازمانی تصریح می‌کند که وظایف، چگونه تخصیص داده شوند، چه شخصی به چه کسی گزارش دهد و سازوکارهای هماهنگی رسمی و همچنین الگوهای تعاملی سازمانی که باید رعایت شوند کدامند؟ ما ساختار را به عنوان یکی از اجزاء سازمان، که از عنصر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز تشکیل شده، تعریف می‌کنیم.

د) *مدل‌های تصمیم‌گیری*: مدیران همواره بنا بر ضرورت شعلی در انجام تمامی وظایف خود با شرایطی مواجه می‌شوند که لزوم اتخاذ تصمیم از جانب آنان ضروری است. به همین دلیل، وظیفه تصمیم‌گیری یکی از وظایف مهم و اساسی آنان در فرآیندهای سازمانی می‌باشد. سبک تصمیم‌گیری هر فرد رویکرد شخصیتی او در درک و واکنش به وظیفه تصمیم‌گیری خود است. (حیدری و مرزوقی، ۱۳۹۰) با توجه به مسأله تصمیم‌گیری در مدیریت ریسک، ارزیابی صحیح روشها و فن‌آورها و انتخاب مناسبترین استراتژی‌ها، جهت اجرا، با توجه شرایط مختلف حفاظتی، اقتصادی، تکنولوژیکی، محیطی، اجتماعی و فرهنگی به منظور سازگار نمودن آنها با شرایط معاصر یکی از مسائل مهمی است که پیش روی تصمیم‌گیران، مدیران، سیاستگذاران، کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه میباشد. ماهیت چند معیاره بودن تصمیم‌گیری و گروهی بودن آن در فرآیند

الف) *گروه‌های ذینفع*: کارول معتقد است که ذینفع، فرد یا گروهی است که بر اقدامات، سیاست‌ها، برنامه‌ها یا اقدامات یک سازمان تاثیر می‌گذارد یا از آن تاثیر می‌پذیرد (کارول^{۳۸}، ۱۹۹۶) کارولسون می‌نویسد ذی نفع کسی است که چیزی را در نتیجه این فعالیتها به دست می‌آورد یا از دست می‌دهد. در تعریفی دیگر تحلیل ذی نفعان به معنی تکنیک‌های شناسایی و تحلیل قدرت، موضع‌گیری و نگرش نقش‌آفرینان مختلفی است که به یک سیاست خاص علاقه مند بوده یا تحت تاثیر آن قرار دارند (بووس^{۳۹}، ۲۰۰۸). با شناسایی و تحلیل درست ذینفعان، اطلاعات زیر بدست می‌آید: شناسایی مردم، گروه‌ها و موسساتی که بر روی فعالیت سازمان تاثیر مثبت یا منفی می‌گذارند، پیشبینی نوع تاثیر (مثبت یا منفی) و توسعه استراتژی‌هایی برای گرفتن بیشترین حمایت موثر و ممکن از ذینفعان و کاهش هر گونه موانع موفقیت سازمان. مهمترین گروه‌های ذینفعان عبارتند از: مشتریان، کارکنان، جوامع محلی، تامین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان و سهامداران. همچنین گروه‌ها و افراد دیگری نیز در ادبیات فریمن به‌عنوان ذینفع در نظر گرفته می‌شوند که عبارتند از: رسانه‌ها (رادیو و تلویزیون)، مردم بطور کلی، شرکای کسب و کار، نسل‌های آینده، نسل‌های گذشته، دانشگاهیان، رقبای فعالان و یا سازمان‌ها ی غیر دولتی، نمایندگان ذینفعان از قبیل اتحادیه‌های کارگری، اتحادیه صنفی تامین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان، سرمایه‌گذارانی به غیر از سهامداران (دارندگان اوراق قرضه، و...) دولت، رگولاتورها و سیاستگذاران (ثقفی، ۱۳۹۲).

ب) *نظارت و بازرسی*: دولت‌ها و ساختارهای اقتصادی در کشورهای توسعه یافته به سبب جلوگیری از فسادهای ناشی از دسترسی افراد یا جریان‌ها عموماً تلاش می‌کنند که نهاد نظارت و بازرسی را تحت نظر و مدیریت کلان خود داشته و از نهادها و تشکلهای مردمی هم به سبب ارتباط موضوعی و دفاع از منافع مردم برای کنترل و رصد عملکردها در امور اجرایی



شکل ۳: مدل مدیریت ریسک منبع انسانی در سازمان‌های دولتی

منابع انسانی در این تحقیق ابتدا با مرور مبانی نظری و مطالعات کتابخانه‌ای شروع می‌شود و چارچوب مدل بر اساس مولفه‌هایی طراحی می‌گردد که طی مطالعه‌ی مدل‌های ریسک منابع انسانی موجود در جوامع مختلف گردآوری شده‌اند. این رویکرد به مسئله مهم و اصلی پژوهش یعنی «مولفه‌های ریسک منابع انسانی سازمان‌های دولتی ایران کدامند؟» پاسخ می‌دهد. در این رابطه تقسیم بندی موسسه ارنست و یانگ بدلیل جامعیت و کاربردی بودن آن از یکسو و بکارگیری آن در سازمان‌های دولتی در کشورهای مختلف از سوی دیگر، انتخاب گردید. در مرحله‌ی بعد ضمن بررسی دقیق ادبیات موضوع با استفاده از مصاحبه‌های اکتشافی با خبرگان و متخصصان، به جمع‌آوری و طبقه‌بندی دانش موجود در نزد گروهی از کارشناسان و خبرگان از طریق توزیع پرسشنامه‌هایی در بین افراد و بازخورد کنترل شده پاسخ‌ها و نظرات دریافتی صورت می‌گیرد و به‌کارگیری آن عمدتاً با هدف کشف ایده‌های خلاقانه و قابل اطمینان و یا تهیه اطلاعاتی مناسب به منظور تصمیم‌گیری است. نتیجه این مرحله شناسایی زیرمقیاس‌های مولفه‌های ریسک منابع انسانی از نظر اعضای هیأت می‌باشد.

ارزیابی و انتخاب سیستمها و فن‌آوریهای مناسب و همچنین، وجود مشکلاتی چون فقدان اطلاعات کامل و به روز، کم تجربه بودن تصمیمگیران، کشورهای در حال توسعه در درک مسائل محیطی، تکنولوژیکی و فنآوری، عدم بررسی تأثیرات متقابل فاکتورهای مختلف، بر ماهیت و توانایی درک اهمیت عوامل و گزینه‌ها اثر گذاشته و موجب پیچیدگی موضوع و ایجاد چالش در انتخاب راه‌حلها و تکنولوژیهای مناسب گردیده است. (مرادی و اخترکاو، ۱۳۸۸).

روش تحقیق

به منظور طراحی و تبیین مدل مدیریت ریسک منابع انسانی سازمان‌های دولتی ایران، از روش تحقیق پیمایشی استفاده شده است. تحقیق حاضر از نظر ماهیت از نوع تحقیقات اکتشافی است؛ زیرا مسأله‌ای را مورد توجه قرار می‌دهد که قبلاً به این صورت و در این سطح به آن پرداخته نشده است. برای این منظور از رویکرد ترکیبی (آمیخته) استفاده می‌کنیم که هدف آن ترکیب روش‌های تحقیق کمی و کیفی برای دستیابی به روشی مناسب جهت نیل به اهداف تحقیق است. جهت یافتن عوامل کلیدی مؤثر بر طراحی مدل ریسک

یافته‌ها

با توجه به طراحی و تبیین مدل مدیریت ریسک منابع انسانی سازمانهای دولتی ایران و بدیع بودن عنوان پژوهش از حیث موضوعی و موضعی لازم می‌نمود که محقق از نظرات و رهنمودهای نخبگان دانشگاهی و متخصصان مدیریت ریسک به صورتی بهینه استفاده نماید. از این رو پس از مشورت با اساتید محترم راهنما و مشاوران و تعدادی از صاحبان آراء تصمیم بر آن گردید که جهت توسعه و بهبود الگوی طراحی شده از روش دلفی استفاده شود و نهایتاً درسه راند نظرخواهی، هیات به یک اتفاق نظر مناسب رسید. جزئیات و نتایج نظرات تیم دلفی در جدول شماره یک گزارش شده است.

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 مقیاس‌های آن به کار می‌رود. روش و ابزار گردآوری اطلاعات در پژوهش عبارت است از: الف) مطالعات کتابخانه‌ای (کتاب، نشریات خارجی و داخلی، پایگاه‌های داده، سایت‌های اینترنتی و غیره)؛ ب) روش دلفی (هیأت خبرگان)؛ ج) مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با متخصصان و خبرگان حوزه تحقیق؛ د) پرسشنامه.

جدول ۱: توصیف آماری تفصیلی نتایج تیم دلفی

| ردیف | عوامل | میانگین | انحراف معیار | کمینه | بیشینه |
|------|---|---------|--------------|-------|--------|
| ۱ | عدم رعایت اصول اخلاقی توسط رهبران سازمان | ۴،۱۶۷ | ۰،۷۸۶ | ۳ | ۵ |
| ۲ | عدم توجه به مدیریت استعداد / جانشین پروری | ۴،۷۲۲ | ۰،۵۷۵ | ۳ | ۵ |
| ۳ | عدم توسعه نیروی انسانی | ۴،۸۳۳ | ۰،۴۸۳ | ۴ | ۵ |
| ۴ | ضعف فرهنگ سازمانی و عدم تطابق آن با ارزش‌های 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 تصمیم‌گیری | ۴،۳۳۳ | ۰،۷۶۷ | ۳ | ۵ |
| ۷ | نقش غیر راهبردی واحد منابع انسانی | ۴،۸۸۹ | ۰،۳۲۳ | ۴ | ۵ |
| ۱ | عدم همراستایی پرداخت و عملکرد | ۴،۶۱۱ | ۰،۵۰۲ | ۴ | ۵ |
| ۲ | عدم توجه به آموزش و توسعه کارکنان | ۴،۸۳۳ | ۰،۳۸۳ | ۴ | ۵ |
| ۳ | ضعف سیاست‌ها و رویه‌ها / کنترل‌های داخلی | ۴،۵۵۶ | ۰،۶۱۶ | ۳ | ۵ |
| ۴ | عدم منبع‌یابی و برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی | ۳،۷۲۲ | ۰،۹۵۸ | ۲ | ۵ |
| ۵ | تناقض‌های خط‌مشی‌های 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 | ناکارآمدی مقررات جذب و ارتقاء در سازمان | ۴،۸۳۳ | ۰،۳۸۳ | ۴ | ۵ |
| ۶ | تبعیض میان کارکنان | ۳،۹۴۴ | ۰،۶۳۹ | ۳ | ۵ |

عوامل ریسک استراتژیک

عوامل ریسک عملیاتی

عوامل ریسک بهینه

| | | | | | |
|----|--|-------|-------|---|---|
| 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 | هزینه‌های مرتبط با جابجایی کارکنان | ۴،۶۶۷ | ۰،۴۸۵ | ۴ | ۵ |
| ۴ | هزینه‌های 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 | دامنه‌ی بالای حقوق گروه‌های استخدامی | ۴،۳۱۲ | ۰،۵۶۳ | ۳ | ۵ |
| ۹ | محدودیت بودجه در ادارات | ۳،۸۳۳ | ۰،۷۸۶ | ۳ | ۵ |
| ۱۰ | هزینه‌های ناشی از خالی ماندن پست‌های سازمانی | ۴،۵۲۴ | ۰،۶۳۷ | ۳ | ۵ |
| ۱ | حسابرسی | ۴،۷۲۲ | ۰،۴۶۱ | ۴ | ۵ |
| ۲ | کنترل‌های داخلی | ۴،۶۶۷ | ۰،۴۸۵ | ۴ | ۵ |
| ۳ | تدوین رویه مدیریت ریسک در اداره بازرسی | ۴،۳۳۳ | ۰،۴۸۵ | ۴ | ۵ |
| ۴ | کنترل دقیق و نظارت بر اجرای فرایندها | ۴،۷۷۸ | ۰،۴۲۸ | ۴ | ۵ |
| ۱ | مدیران وزارتخانه | ۴،۰۰۰ | ۰،۵۹۴ | ۳ | ۵ |
| ۲ | سازمان‌های وابسته بالا دستی و پایین دستی | ۴،۱۱۱ | ۰،۵۸۳ | ۳ | ۵ |
| ۳ | استفاده کنندگان مستقیم خروجی سازمان | ۴،۶۶۷ | ۰،۴۸۵ | ۴ | ۵ |
| ۴ | تامین کننده بودجه سازمان | ۳،۷۲۲ | ۰،۵۷۵ | ۳ | ۵ |
| ۵ | سازمان‌های هم راستا در وزارتخانه مربوطه | ۴،۲۷۸ | ۰،۴۶۱ | ۴ | ۵ |
| ۶ | جامعه | ۴،۲۷۸ | ۰،۶۶۹ | ۳ | ۵ |
| ۱ | پیچیدگی | ۴،۶۱۱ | ۰،۵۰۲ | ۴ | ۵ |
| ۲ | رسمیت | ۴،۱۶۷ | ۰،۷۸۶ | ۳ | ۵ |
| ۳ | تمرکز | ۳،۸۸۹ | ۰،۵۸۳ | ۳ | ۵ |

عوامل ریسک مالی

فاکتورهای نظارت و بازرسی

گروه‌های ذی نفع

ساختاری سازمانی

سال یازدهم / شماره سی و هفتم / بهار ۱۳۹۹

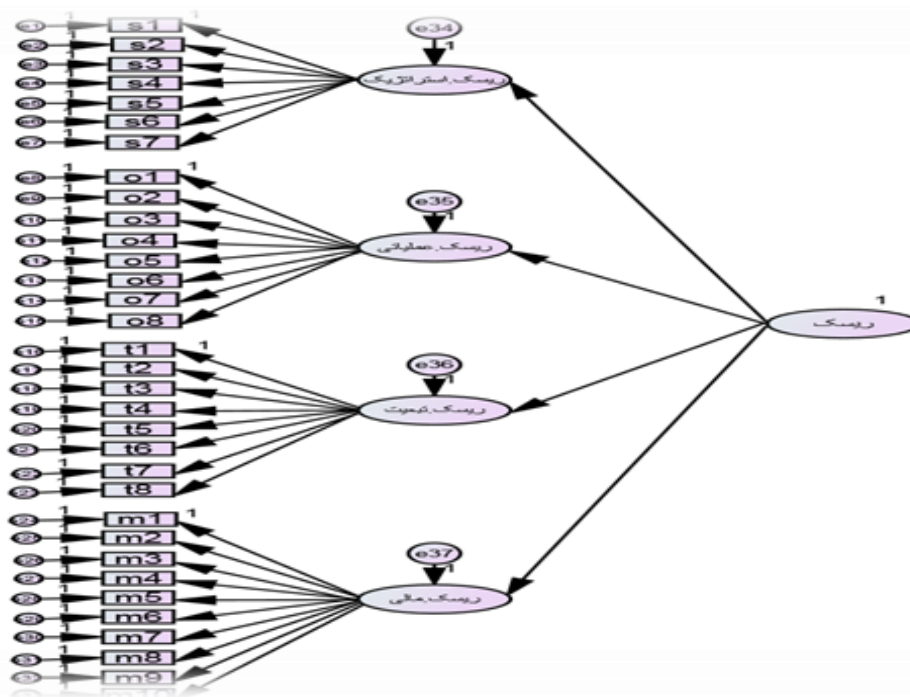
و یا همان مؤلفه‌ها باشند. این مهم طی چندین جلسه مشورتی و نشست علمی با صاحب‌نظران پانل حاصل گردید و قضاوت‌های ایشان ملاک عمل قرار گرفت. ضریب آلفای کرونباخ ابزار پژوهش حاضر به میزان ۰،۹۴۲ به دست آمده است و این مقدار به طور قابل-توجهی بالاتر از مقدار حداقل مورد پذیرش و در وضعیت عالی است. این امر پایایی مناسب ابزار آزمون را نشان می‌دهد. از سوی دیگر با توجه به نتایج آزمون آماره مجموع اقلام^{۱۱}، نه تنها حذف هیچ‌کدام از گویه‌ها موجب افزایش پایایی ابزار مورد نظر (پرسشنامه)

تعیین معیار اتفاق نظر: در این پژوهش برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای هیات، از ضریب همابستگی کندال استفاده شد. ضریب همابستگی کندال برای پاسخ‌های هیأت خبرگان در دور سوم دلفی، ۷۲،۸٪ محاسبه شد، لذا با توجه به اتفاق نظر قوی بین اعضای هیأت، نظرخواهی در این دور متوقف شد.

روایی و پایایی: با توجه به آنکه اعتبار محتوا به قضاوت داوران بستگی دارد (سرمد و همکاران، ۱۳۸۵)، لذا در موقع ساختن ابزار چنان عمل شد تا گویه‌های تشکیل‌دهنده، معرف قسمت اصلی پرسشنامه

نمی‌شود، بلکه در بیشتر موارد، حذف هرکدام از گویه‌ها، سطح پایایی پرسشنامه را کاهش می‌دهد. بنابراین هیچ‌یک از گویه‌های پرسشنامه حذف نگردد

و با همان سی و سه گویه پرسشنامه نهایی در مرحله میدانی، آماده، مورد استفاده و بهره‌برداری قرار گرفت.



شکل ۴: زیر مدل ریسک منابع انسانی

تحلیل عاملی تأییدی:

الف) زیر مدل ریسک منابع انسانی: در این قسمت زیر مدل ریسک منابع انسانی تحقیق رسم شده و اعتبار آن تحلیل می‌شود. در این گام ابتدا برازندگی مدل مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

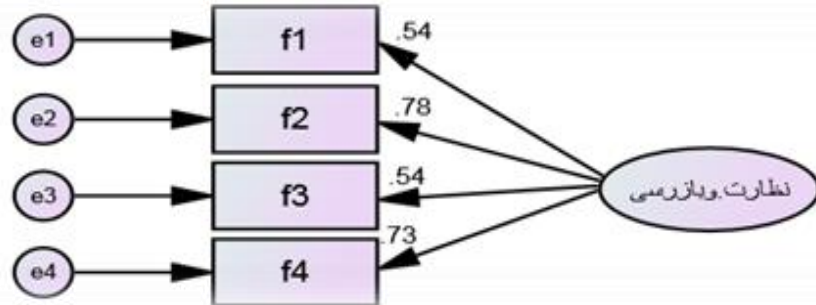
جدول ۲: شاخص‌های برازش زیر مدل ریسک منابع انسانی

| شاخص | برآورد | برازش قابل قبول مدل |
|---------------------|--------|-----------------------------------|
| $\frac{\chi^2}{df}$ | ۱,۹۲۸ | $1 \leq \frac{\chi^2}{df} \leq 5$ |
| 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 | $AGFI \geq 0.9$ |

به طور کلی هر یک از شاخص‌های به دست آمده برای مدل به تنهایی دلیل برازندگی مدل یا عدم برازندگی آن نیست، بلکه باید این شاخص‌ها را در کنار یکدیگر و با هم تفسیر کرد. نتایج جدول شماره دو نشان می‌دهد که الگو در جهت برازش از وضعیت مناسبی برخوردار است. شاخص‌های تناسب مدل بیانگر مناسب بودن مدل اندازه گیری می‌باشد. 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 می‌گیرند.

ضرایب رگرسیونی استاندارد و غیر استاندارد زیر مدل انواع ریسک منابع انسانی: با توجه به نتایج ارائه شده در جدول (۳) 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.



شکل ۵: زیر مدل فاکتورهای نظارت و بازرسی

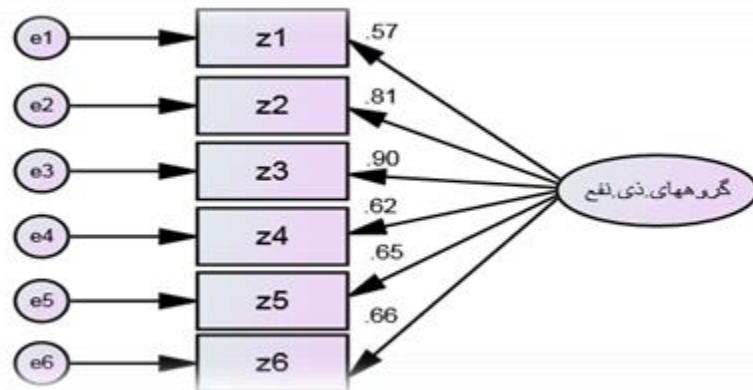
فاکتور کنترل‌های داخلی، مهمترین عامل بوده چرا که بار عاملی بیشتری نسبت به بقیه عوامل دارد. به بیان دیگر این فاکتور، مهمترین فاکتوری است که باید قبل و بعد از ارزیابی ریسک مورد استفاده قرار گیرد. همچنین شاخص‌های برازش مدل نشان می‌دهد که مدل مورد نظر دارای برازش مناسبی است. در این زیرمدل، شاخص برازش تطبیقی (CFI) برابر ۰.۹۶۲ و شاخص نیکویی برازش (GFI) ۰.۹۷۲، محاسبه گردیده است. همچنین مقدار χ^2/df برابر ۲.۵۳۳ می‌باشد. 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.

ب) زیر مدل فاکتورهای نظارت و بازرسی در این شکل ضرایب رگرسیونی استاندارد که اصطلاحاً بارهای عاملی نامیده می‌شوند ارائه شده است. بر اساس مقدار این بارها، عاملی که ضریب بزرگتری داشته باشد سهم بیشتری در اندازه‌گیری سازه مربوطه دارد.

با توجه به نتایج ارائه شده در جدول ۳ 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. همان‌طور که در شکل (۶) مشاهده می‌شود؛ در میان عوامل چهارگانه نظارت و بازرسی،

جدول ۳: ضرایب رگرسیونی غیراستاندارد فاکتورهای نظارت و بازرسی

| روابط مدل مفهومی | برآورد | خطای استاندارد | نسبت بحرانی | سطح معناداری | نتیجه |
|---------------------|--------|----------------|-------------|--------------|---------------------|
| نظارت و بازرسی ← f1 | ۱.۰۰۰ | | | | ارتباط تأیید می‌شود |
| نظارت و بازرسی ← f2 | ۱.۲۴۷ | ۰.۲۸۵ | ۴.۳۷۱ | ۰.۰۰۰ | ارتباط تأیید می‌شود |
| نظارت و بازرسی ← f3 | ۰.۸۳۳ | ۰.۲۲۴ | ۳.۷۱۸ | ۰.۰۰۰ | ارتباط تأیید می‌شود |
| نظارت و بازرسی ← f4 | ۱.۰۵۱ | ۰.۲۴۱ | ۴.۳۵۴ | ۰.۰۰۰ | ارتباط تأیید می‌شود |



شکل ۶: زیر مدل گروههای ذینفع

ج) زیر مدل گروههای ذی نفع:

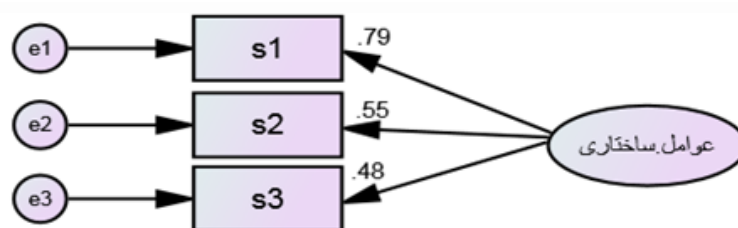
در این شکل ضرایب رگرسیونی استاندارد که اصطلاحاً بارهای عاملی نامیده می‌شوند ارائه شده است. بر اساس مقدار این بارها، عاملی که ضریب بزرگتری داشته باشد سهم بیشتری در اندازه‌گیری سازه مربوطه دارد.

با توجه به نتایج ارائه شده در جدول چهار 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. همان‌طور که در شکل (۷) مشاهده می‌شود؛ در میان عوامل شش گانه گروههای ذی نفع،

استفاده کنندگان مستقیم خارجی سازمان، مهمترین گروه ذینفع بوده چرا که بار عاملی بیشتری نسبت به بقیه عوامل دارد. به بیان دیگر این گروه، مهمترین گروه ذی نفع در مدل ارزیابی ریسک محسوب می‌شوند همچنین شاخص‌های برازش مدل نشان می‌دهد که مدل مورد نظر دارای برازش مناسبی است. در این زیرمدل، شاخص برازش تطبیقی (CFI) برابر ۰.۹۷۹ و شاخص نیکویی برازش (GFI) ۰.۹۵۴، محاسبه گردیده است. همچنین مقدار χ^2/df برابر ۱.۵۲۰ می‌باشد. 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.

جدول ۴: ضرایب رگرسیونی غیراستاندارد گروههای ذی نفع

| روابط مدل مفهومی | برآورد | خطای استاندارد | نسبت بحرانی | سطح معناداری | نتیجه |
|-----------------------|--------|----------------|-------------|--------------|---------------------|
| گروههای ذی نفع ← $f1$ | ۱.۰۰۰ | | | | ارتباط تأیید می‌شود |
| گروههای ذی نفع ← $f2$ | ۱.۶۲۸ | ۰.۲۹۲ | ۵.۵۷۴ | ۰.۰۰۰ | ارتباط تأیید می‌شود |
| گروههای ذی نفع ← $f3$ | ۱.۸۰۹ | ۰.۳۱۱ | ۵.۸۱۷ | ۰.۰۰۰ | ارتباط تأیید می‌شود |
| گروههای ذی نفع ← $f4$ | ۱.۱۵۸ | ۰.۲۴۶ | ۴.۷۰۴ | ۰.۰۰۰ | ارتباط تأیید می‌شود |
| گروههای ذی نفع ← $f3$ | ۱.۲۳۲ | ۰.۲۵۳ | ۴.۸۷۳ | ۰.۰۰۰ | ارتباط تأیید می‌شود |
| گروههای ذی نفع ← $f4$ | ۱.۳۰۷ | ۰.۲۶۶ | ۴.۹۲۲ | ۰.۰۰۰ | ارتباط تأیید می‌شود |



شکل ۷: زیر مدل عوامل ساختاری

جدول ۵: ضرایب رگرسیونی غیراستاندارد عوامل ساختاری سازمان

| روابط مدل مفهومی | برآورد | خطای استاندارد | نسبت بحرانی | سطح معناداری | نتیجه |
|--------------------|--------|----------------|-------------|--------------|---------------------|
| عوامل ساختاری ← f1 | ۱،۰۰۰ | | | | ارتباط تأیید می‌شود |
| عوامل ساختاری ← f2 | ۰،۷۴۸ | ۰،۲۷۴ | ۲،۷۲۷ | ۰،۰۰۶ | ارتباط تأیید می‌شود |
| عوامل ساختاری ← f3 | ۰،۶۰۴ | ۰،۲۲۵ | ۲،۶۸۰ | ۰،۰۰۷ | ارتباط تأیید می‌شود |

نیکویی برازش (GFI) ۰،۹۹۹ محاسبه گردیده است. همچنین مقدار x^2/df برابر ۰،۵۲۷ می‌باشد. 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.

بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش به پنج سوال اصلی که در مدل نیز مستتر است، پاسخ داده شد
سوال اول: مدل مفهومی مدیریت ریسک منابع انسانی سازمان‌های دولتی ایران چگونه است؟ جهت یافتن پاسخ این سوال مدل حاصل شده مورد تحلیل قرار گرفت که با توجه به نتایج حاصله - با اطمینان ۹۵ درصد - بین ریسک استراتژیک، ریسک عملیاتی، ریسک تبعیت و ریسک مالی با ریسک منابع انسانی ارتباط معنادار وجود دارد. همچنین ریسک منابع انسانی توانسته بیش از ۶۷ درصد از تغییرات ریسک استراتژیک را پیش بینی کند. و ۹۳ درصد از ریسک

(د) زیر مدل عوامل ساختاری:
در این شکل ضرایب رگرسیونی استاندارد که اصطلاحاً بارهای عاملی نامیده می‌شوند ارائه شده است. بر اساس مقدار این بارها، عاملی که ضریب بزرگتری داشته باشد سهم بیشتری در اندازه‌گیری سازه مربوطه دارد.

با توجه به نتایج ارائه شده در جدول پنج 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. همان‌طور که در شکل (۸) مشاهده می‌شود؛ در میان عوامل سه گانه عوامل ساختاری سازمان، عامل پیچیدگی، مهمترین عامل ساختاری سازمان موثر بر مدل ریسک منابع انسانی است چرا که بار عاملی بیشتری نسبت به بقیه عوامل دارد. همچنین شاخص‌های برازش مدل نشان می‌دهد که مدل مورد نظر دارای برازش مناسبی است. در این زیرمدل، شاخص برازش تطبیقی (CFI) برابر ۰،۹۹۹ و شاخص

عملیاتی و حدود ۶۸ درصد از ریسک تبعیت و ۷۹ درصد از ریسک مالی را پیش بینی کند.

سوال دوم: مهمترین فاکتورهای نظارت و بازرسی که باید قبل و بعد از سنجش ریسک مورد استفاده قرار بگیرند کدامند؟ نتایج نشان می‌دهد که در میان عوامل چهارگانه نظارت و بازرسی، فاکتور کنترل‌های داخلی، مهمترین عامل بوده چرا که بار عاملی بیشتری نسبت به بقیه عوامل دارد. به بیان دیگر این فاکتور، مهمترین فاکتوری است که باید قبل و بعد از ارزیابی ریسک مورد استفاده قرار گیرد. همچنین شاخص‌های برازش مدل نشان می‌دهد که مدل مورد نظر دارای برازش مناسبی است.

سوال سوم: گروه‌های ذی نفع در مدل ریسک منابع انسانی ارائه شده کدامند؟ با توجه به نتایج ارائه شده در تحقیق در میان عوامل شش گانه گروه‌های ذی نفع، استفاده کنندگان مستقیم خارجی سازمان، مهمترین گروه ذینفع بوده چرا که بار عاملی بیشتری نسبت به بقیه عوامل دارد. به بیان دیگر این گروه، مهمترین گروه ذی نفع در مدل ارزیابی ریسک محسوب می‌شوند همچنین در میان عوامل شش گانه گروه‌های ذی نفع، استفاده کنندگان مستقیم خارجی سازمان، مهمترین گروه ذینفع بوده چرا که بار عاملی بیشتری نسبت به بقیه عوامل دارد. به بیان دیگر این گروه، مهمترین گروه ذی نفع در مدل ارزیابی ریسک محسوب می‌شوند.

سوال چهارم: عوامل ساختاری سازمان که بیشترین تأثیر را بر مدل ریسک منابع انسانی ارائه شده می‌گذارند کدامند؟ با توجه به نتایج ارائه شده در این پژوهش، در میان عوامل سه گانه عوامل ساختاری سازمان، عامل پیچیدگی، مهمترین عامل ساختاری سازمان موثر بر مدل ریسک منابع انسانی است چرا که بار عاملی بیشتری نسبت به بقیه عوامل دارد. مک و لارسون در مطالعه‌ای عنوان نمودند، ملاحظات و نگرانی‌های مربوط به عوامل انسانی در هسته مدیریت عملکرد هستند، اما در مدیریت شرکت‌ها به طور سنتی محور

انسان نبوده است. مدیریت کسب و کار بر روی چیزهایی مانند سیاست‌ها، روش‌ها، عوامل ساختاری سازمان (مانند پیچیدگی و تمرکز) برنامه ریزی و نتایج نهایی فعالیت‌های تجاری متمرکز است. (پانی آتویا و دارگش^۱، ۲۰۱۹)

سوال پنجم: رتبه بندی مولفه‌های ریسک منابع انسانی سازمان‌های دولتی ایران چگونه است؟ یافته‌های پژوهش گواهی می‌دهند که ریسک استراتژیک (۰،۳۵۵) بالاترین رتبه را در این میان دارد و سایر ریسک‌ها به ترتیب بارتند از: ریسک عملیاتی (۰،۲۵۷)، ریسک مالی (۰،۲۴۳) و ریسک تبعیت (۰،۱۴۵). از دید خبرگان و متخصصان حوزه ریسک منابع انسانی، در سازمان‌های دولتی ایران از بین عوامل ریسک استراتژیک، «عدم توسعه نیروی انسانی» اهمیت نسبی بیشتری نسبت به دیگر عوامل دارد و دیگر عوامل ریسک استراتژیک به ترتیب اهمیت عبارتند: عدم توسعه نیروی انسانی - عدم توجه به مدیریت استعداد / جانشین پروری - ضعف فرهنگ سازمانی و عدم تطابق آن با ارزش‌های سازمان - نقش غیر راهبردی واحد منابع انسانی - عدم انسجام راهبردهای حوزه منابع انسانی - عدم رعایت اصول اخلاقی توسط رهبران سازمان - عدم مشارکت در نظام تصمیم‌گیری. حاصل نتایج تحلیل در حوزه ریسک منابع انسانی، در سازمان‌های دولتی ایران از بین عوامل ریسک عملیاتی، «عدم توجه به آموزش و توسعه کارکنان» اهمیت نسبی بیشتری نسبت به دیگر عوامل دارد و دیگر عوامل ریسک عملیاتی به ترتیب اهمیت عبارتند: عدم توجه به آموزش و توسعه کارکنان - فقدان پویایی رقابتی در حوزه منابع انسانی - ضعف سیاست‌ها و رویه‌ها / کنترل‌های داخلی - عدم همراستایی پرداخت و عملکرد - تناقض‌های خط‌مشی‌های منابع انسانی - توزیع نامناسب حجم کار - تعارض بین نیروهای صف و ستاد - عدم منبع‌یابی و برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی. تحلیل این سؤال نشان داده است که

ریسک مؤثر، تمامی جامعه و سازمان از نتایج آن بهره مند خواهند شد.

مدل مدیریت ریسک منابع انسانی از مهمترین عوامل رهایی از بحران بهره وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی است. مدل ارائه شده با تمرکز بر پویایی و تحلیل خطرات، با تمرکز بر اولویت‌های تاثیرگذار ریسک و بهره‌گیری از گروه‌های ذی نفع و تاکید بر فاکتورهای بازرسی و در قالب ساختار سازمانی کارآمد، بهترین راهکار ممکن را پیش روی مدیران قرار می‌دهد. با بکارگیری مدل می‌توان با رهایی از ساختارهای دیوانسالار و گرایش به عدم تمرکز، خطرات فرایندها را تا پایین ترین سطوح سازمان مدیریت نمود. توجه به گروه‌های ذی نفع و نقش بیشتر ایشان در مدیریت سازمان، دوری جستن 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 تصمیم‌گیری 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.

پیشنهادها: به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌گردد با بکارگیری مدل در معاونت منابع انسانی سازمان، ضمن بازنگری در فرایندها و تعیین متولی ریسک، با شناسایی ریسک‌های منابع انسانی و مشارکت ذی نفع‌های سازمان نسبت به برگزاری جلسات دوره‌ای 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.

خبرگان و متخصصان منتخب درحوزه ریسک منابع انسانی معتقدند که در سازمان‌های دولتی ایران از بین عوامل ریسک مالی، عدم بهره‌وری نیروی انسانی، اهمیت نسبی بیشتری نسبت به دیگر عوامل دارد و دیگر عوامل ریسک مالی به ترتیب اهمیت عبارتند: عدم بهره‌وری نیروی انسانی - عدم جبران خدمات در خور شأن کارکنان - مزایای متفاوت برای مشاغل یکسان - محدودیت بودجه در ادارات - هزینه‌های مرتبط با جابجایی کارکنان - هزینه‌های اضافه کاری - دامن‌های بالای حقوق گروه‌های استخدامی - عدم شفافیت مالی - هزینه نگهداشت و توانمندسازی نیروی انسانی - هزینه‌های ناشی از خالی ماندن پست‌های سازمانی. از دید خبرگان و متخصصان منتخب حوزه ریسک منابع انسانی، در سازمان‌های دولتی ایران از بین عوامل ریسک تبعیت، «عدم رضایت مندی کارکنان از شغل» اهمیت نسبی بیشتری نسبت به دیگر عوامل دارد و دیگر 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. در تبیین یافته‌ها می‌توان گفت، می‌یر و همکاران (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای مطرح نمودند که تحقیقات انجام گرفته از سوی مؤسسه سرمایه‌های انسانی نشان داد که چرخه حیات سازمان به وسیله ریسک‌های متفاوت تحت تأثیر قرار می‌گیرد که از این میان ریسک سرمایه‌های انسانی مهم ترین تهدید برای هر سازمان است. درعین حال تاریخچه آمادگی سازمان‌ها در برابر ریسک‌های کسب و کار نشان می‌دهد که به رغم اهمیت و تأثیرپذیری سازمان‌ها از ریسک منابع انسانی، کسب و کارهای مربوطه از آمادگی کمی جهت مواجه شدن با این ریسک برخوردار هستند در حالی که در صورت مدیریت

محمدمرادی اصغر، اخترکاوان مهدی (۱۳۸۸). روش شناسی مدل‌های تحلیل تصمیم‌گیری چند معیاره، معماری و شهرسازی آرمان شهر، بهار و تابستان ۱۳۸۸، دوره ۲، شماره ۲.

مظلومی، نادر؛ لطیفی، فریبا و آسایی (۱۳۸۶)، هیواو. بررسی رابطه ریسک‌پذیری مدیران با عملکرد سازمان‌ها در شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران، فصلنامه مطالعات مدیریت، مقاله ۴، دوره ۱۴، شماره ۵۶، زمستان

۱۳۸۶

Ahmeti, R., & Vladi, B. (2017). Risk management in public sector: A literature review. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 5 (1), 323-330

Alberts, Christopher, 2002, *Managing Information Security Risks*, Boston A: Addison Wesley.

Ernst & ounge (2013). *Navigating today's complex businrss risks Europe, Middle East, India anf Africa fraud survey 2013*. London. EY.

Ernst & Young. (2008). *Global Human Resources (HR) Risk: from the danger zone to the value zone*. London: EY.

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

ISO 31000:2018 (E), "Risk management guideline", second edition 2018-02-15

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 (1)

Muhammad Farhan and Malik Mahbub Zaman and Sherrena Buckby (2020), "Enterprise risk management and firm performance: Role of the risk committee" *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, Volume 16, Issue 1, April 2020, 100178

Naciy Sekerci and Don Pagach (2020), "Firm Ownership and Enterprise Risk Management Implementation: Evidence from the Nordic Region", *Risk Financial Manag.* 2020, 13, 210; doi:10.3390/jrfm13090210

Punyatoya, P., & Durgesh, P (2019). Attitude towards Mobile Advertising: A Study of Indian Consumers. *International Conference on Management. Journal of Economics and Social Sciences (ICMESS)*, 15 (6):1-9.

Robiansyah, Anton and Jao Robert, and Niarti, Upi and Nguyen, Thanh (2020)

مدیریت ریسک باید در تمامی فرایندهای سازمان تعریف شده و با پالایش ورودی‌ها، عملیات و خروجی‌های هر فرایند، خطرات احتمالی شناسایی و مدیریت شوند. در پایان باید پذیرفت که مدیریت ریسک منابع انسانی از تاثیر گذارترین رویکردها بر بهره‌وری نیروی انسانی در کلیه سطوح سازمان است و غفلت از آن سازمان را با هزینه‌های هنگفت نیروی کار مواجه می‌کند.

منابع و مأخذ

عباس پور، عباس (۱۳۸۹). تأملی بر مسائل جذب و

بکارگماری منابع انسانی: رویکردی راهبردی، فصل

نامه منابع انسانی ناجا، بهار ۱۳۸۹

ابراهیمی، الهام و قلی پور، آرین (۱۳۹۵). مدیریت

ریسک‌های منابع انسانی: کاربرد رویکرد آمیخته.

فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال نهم،

شماره ۳۲، تابستان ۱۳۹۵

ابراهیمی، الهان، قلی پور، آرین، مقیمی، سید محمد و

قالیباف اصل، حسن (۱۳۹۴). طراحی و تبیین

چارچوبی برای شناسایی و دسته‌بندی ریسک‌های

منابع انسانی: کاربرد رویکرد کیفی. فصلنامه پژوهش

های مدیریت منابع انسانی، سال هفتم، شماره دو،

سال ۱۳۹۴

صائبی، محمد. (۱۳۸۱). روند چالشهای مدیریت

منابع انسانی در بخش دولتی، فصلنامه مدرس،

دوره شش، شماره سه، پائیز ۱۳۸۱

صالح اردستانی، عباس (۱۳۹۵)؛ ورزشکار، هادی؛

نقش سرمایه‌ی انسانی در افزایش بازدهی سرمایه

گذاری بر پایه‌ی مدل سه شاخکی، پژوهش‌های

مدیریت منابع انسانی، تابستان ۱۳۹۵، شماره ۲۴

سماعیل نژاد آهنگرانی، مجید (۱۳۹۱)، اصول و

مفاهیم مدیریت ریسک، مدیریت پژوهش و

ریسک بانک سینا.

“EVOLUTION OF RISK MANAGEMENT
“Journal of Critical Reviews ISSN-2394-5125
Vol 7, Issue 1, 2020

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

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

یادداشت‌ها

- ¹ *Risq*
- ² *Reef*
- ³ *vladi & Ahmeti*
- ⁴ *ISO 31000*
- ⁵ *Galitz*
- ⁶ *Harry Markowitz*
- ⁷ *Hube*
- ⁸ *Young, M. & Hexter*
- ⁹ *Kupi, Ilomäki., Talja, Lönnqvist*
- ¹⁰ *Cassio*
- ¹¹ *Robiansyah & others*
- ¹² *Multidimensional*
- ¹³ *Holistic*
- ¹⁴ *Ernst & Young*
- ¹⁵ *Schat*
- ¹⁶ *Meyer, Roodt, Robbins*
- ¹⁷ *The Intelligence Economist Unit (EIU)*
- ¹⁸ *The economist group*
- ¹⁹ *Paul & Mitlacher*
- ²⁰ *Flouris & Yilmaz*
- ²¹ *Ernst & Yong*
- ²² *Principles*
- ²³ *Framework*
- ²⁴ *Process*
- ²⁵ *RISK MANAGEMENT PROCESS*
- ²⁶ *Enterprise Risk Management*
- ²⁷ *Committee of Sponsoring Organizations of the
Treadway Commission*
- ²⁸ *Kraus & Lehner*
- ²⁹ *Anton*
- ³⁰ *Sekerci and Pagach*
- ³¹ *Dimension*
- ³² *Risk Identification*
- ³³ *Risk Evaluation*
- ³⁴ *Risk Assessment*
- ³⁵ *Risk Analysis*
- ³⁶ *Risk Treatment*
- ³⁷ *Context*
- ³⁸ *Caroll*
- ³⁹ *Buse*
- ⁴⁰ *Item-Total Statistics*
- ⁴¹ *Punyatoya & Durgesh*