

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

### ARTICLE INFO

**Article Type**  
Analytical Review

**Authors**

Amirhossein Amirkhani<sup>1\*</sup>  
Mehdi Ebrahimifar<sup>2</sup>  
Reza Najjari<sup>3</sup>  
Mojtaba Rafiei<sup>4</sup>

**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.

### 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

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

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

*Article History*

Received: 2019/12/16

Accepted: 2020/02/15

Published: 2020/03/15

## 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<sup>۱</sup>

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

رضا نجاری<sup>۲</sup>

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

مجتبی رفیعی<sup>۳</sup>

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

### چکیده

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 تعیت تفکیک و با بهره گیری از تکنیک دلفی و نقطه نظرات خبرگان سی و سه عامل ریسک استخراج گردید و سپس باستفاده 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 نتایج 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 تخفین 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 تعیت و ریسک منابع انسانی برابر ۰,۸۲۵ و ضریب همبستگی ریسک مالی و ریسک منابع انسانی برابر ۰,۸۸ 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 تعیت.

**کلید واژه ها :** ریسک، مدیریت ریسک سازمانی، مدل مدیریت ریسک منابع انسانی، بعد 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

### <sup>۱</sup> Human Resource

مقدمه  
دولت برای اجرای مأموریتها و مسئولیت‌های خاص خود در عرصه های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، باید مجهز به سازمانهایی بپیاساند. تغییرات مدامی که در محیط پدیده می‌آید، مدیریت منابع انسانی سازمانها را با چالش‌های گوناگون مواجه می‌کند و این مدیریت را وادار می‌سازد تا هدفها، سیاستها، راهبردها و رویه‌های خود را با این چالشها هماهنگ کند. (۱)

امروزه سازمان‌های کارآمد دیدگاه کلی نگرایانه بیشتری برای مدیریت ریسک در نظر می‌گیرند. آنها نه تنها بر بخش‌هایی که ممکن است "همسو نشوند"، تمرکز می‌کنند بلکه ارزیابی خلاصه‌های برای سازمان در جهت رسیدن به موقعیت در نظر می‌گیرند. این دیدگاه کلی نیازمند دید وسیع‌تر نسبت به یک اقدام تهوارآمیزی است که با تمرکز بیشتر بر روی بخش منابع انسانی و توانایی مدیریتی تحقق می‌یابد.

عملکرد HR در اغلب موارد بر اساس اهداف اصلی اش، توسط استراتژی همسوسازی نیروی انسانی، برنامه‌ها و فراهم کردن استراتژی‌های شغلی یک سازمان و اهداف آن مشخص می‌شود. مطالعات ارتباط موثری بین مدیریت و تأثیر پنهان آن بر عملکرد شغلی نشان می‌دهند. داشتن یک دیدگاه واضح نسبت به این رابطه و همینطور نسبت به پیچیدگی‌های ریسک منابع انسانی (HR)، یک قالب ضروری محکم برای یک سازمان فراهم می‌آورد تا جنبه‌های رقابتی آن را تقویت کرده و ارزش سهامداران را افزایش دهد. موسسه ارنست و یانگ در زمینه تفحص در مورد این پدیده، به بررسی عملکرد هیات اجرایی مشکل از شرکتهای بایش از هزار نفر پرستن می‌پردازد. این هیئت اجرایی اعضای کلیدی از بخش‌های اداری حسابداری و قسمت‌های حساس منابع انسانی هستند و رویکرد آنها بر موضوعات خاص منابع انسانی و محدوده‌های خطر نیز تأثیر می‌گذارد.

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 بررسی‌های آینده کار بر روی چنین موضوع مهمی را ادامه می‌دهیم تا از ریسک منابع انسانی تعریف بهتری ارائه دهند و اصولی که چگونگی انجام مدیریت چنین مناطقی را فراهم آورند بازگو کنند.<sup>۲</sup>

ریسک منابع انسانی : به طور ساده می‌توان گفت ریسک‌هایی 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 می‌گذارند - شامل فرایندها و برنامه‌هایی است که بر افراد تأثیر می‌گذارد. به طور خلاصه، ریسک منابع انسانی در صورتی که به خوبی مدیریت شود می‌تواند تبایز زیادی بین شرکت‌هایی که به آن توجه نکرده اند و آنها بیکاری که این مسئله را در نظر گرفته اند ایجاد

<sup>۲</sup>- 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 می‌کنید.

خدمات) منتج می شوند. از جمله‌ی این ریسک‌ها، می‌توان به از دست دادن کارکنان کلیدی، نبود برنامه‌های جانشی پنپروری، وابستگی بیش از حد به کارکنان کلیدی خاص و امثال آن اشاره نمود.

ریسک منابع انسانی طیف وسیعی از مفاهیم اعم از ریسک‌های اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، راهبردی، محیطی، فرایندی، روان شناختی و عملیاتی را در بر دارد و از این رو معرفی مبنای برای دسته بندی این ریسک‌ها و سپس شناختی ریسک‌های موجود در هر دسته ضروری است. ارایه‌ی چارچوبی که از طریق آن بتوان به شکلی سامان مند به دسته بندی ریسک‌های منابع انسانی پرداخت دو مزیت عمده دارد: نخست آن که از پراکندگی مباحث جلوگیری می‌کند و دیگر این که امکان ارایه‌ی چارچوبی کلنگر و چندبعدی از ریسک‌های منابع انسانی را فراهم می‌آورد (۵).

شكل‌گیری ریسک و مدیریت آن به عنوان یک فرآیند: یکی از قوانین طلایع برای حل هر نوع مسئله عبارت است از تشخیص، سپس تصمیم در نهایت، جلوگیری از وقوع مشکل (و ارزیابی). در امر مدیریت ریسک، می‌توان قانون مزبور را این گونه به کاربرد: قبل از هرگونه تصمیمی درباره پذیرش ریسک و کنترل آن، باید ریشه‌ها و علت‌ها دقیقاً شناسایی و تقسیم‌بندی شوند. به عبارت دیگر، همواره باید یک تعامل مستمر بین سه عامل برآورد ریسک (تشخیص و ارزیابی)، تصمیم‌گیری درخصوص پذیرش ریسک و کنترل آن وجود داشته باشد. چنین تشخیصی که به کنترل ریسک متناسب می‌شود، می‌تواند با استفاده از ابزارهای شناختی، اجتماعی و یا فنی انسان، به صورت کاملاً واضح قابل مشاهده باشد ولي در جریان زندگی روزمره مراحل تشخیصی، پیشگیری و کنترل ریسک اغلب به صورت خود و به واسطه رفتارهای نهادینه شده‌ای انجام می‌گیرد که به روشنی قابل تفکیک از یکدیگر نیستند (مانند دوچرخه‌سواری در شهر یا مراحل انجام یک جراحی پزشکی توسط پزشک).

از مطالعه پیشینه تجربی پژوهش چنین بر می‌آید که خلاصه‌ی در دو حوزه در زمینه‌ی ریسک منابع انسانی وجود دارد؛ یکی فقدان پژوهش‌های داخلی و دیگری کمیود چارچوب‌ها و مدل‌هایی که به شناسایی ابعاد چندگانه ریسک منابع انسانی در سازمان پردازند. حجم وسیع منابع موجود در ادبیات پژوهش که به تشریح یکی از بخش‌های سامانه‌گستره ریسک‌های 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، ازانچاکه 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 پهلوی برای کمک به ارتقای عملکرد سازمان در مقایسه با رقبا نیز ناموفون

کند. اما به دلیل اینکه سازمان‌ها تعریف ضعیفی از ریسک منابع انسانی دارند ممکن است کارفرمایان را نه تنها در مورد تعریف آن بلکه در مورد اینکه فرصت‌های مناسبی که می‌تواند یک رهبری درست ایجاد کند و عملکرد بالای یک شرکت در مقایسه با بقیه به اشتباہ اندازد.

سالهای است که موسسه ارنست و یانگ بر روی مشتری‌های از سراسر جهان بر روی ریسک منابع انسانی کار کرده‌اند 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 می‌رشد. همان طوری که ارنست و یانگ با یکدیگر مجموعه‌ای از تجارب و دیدگاه‌ها را ارائه داند که منجر به خط فکری جدیدی در مورد آگاهی در زمینه یکی از ریسک‌های کاری کلیدی در زمان ما- ریسک منابع انسانی- شده است.

موسسه‌ی ارنست و یانگ، ریسک منابع انسانی را ریسک برنامه‌ها و فرایند‌های مربوط به کارکنان سازمان می‌داند که در صورت مدیریت مناسب، سازمان را در زمرة‌ی رهبران بازار قرار خواهد داد (۲) دیگرانهای کنفرانس کنادا، ریسک سرمایه‌ی 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» (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 ریسک‌های کسب و کار متفاوت می‌سازد، علاوه بر پیچیدگی آن، ارتباط آن با رفتار انسان و فرهنگ، عوامل جمعیت شناختی و ارزش‌های کشورهای مختلف است. در ک عمومی که در گذشته نسبت به ریسک منابع انسانی وجود داشت و حتی امروزه نیز به شکل استنی 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 (۲) پس، دقیق تر این است که بگوییم کارکنان سازمان در معرض دو نوع ریسک قرار دارند:

- ریسک انسانی ریسک وارد کردن صدمه توسط کارکنان به خود یا به سازمان که ممکن است سهواً (به دلیل دارا نبودن شایستگی‌های لازم) یا عمدتاً (به دلیل انحراف از قوانین تجویز شده در راستای کنترل ریسک) صورت گیرد. این نوع ریسک از خصایص رفتارهای انسانی است و از طریق داده‌های منابع انسانی شناسایی و پیش‌بینی می‌شوند.

- ریسک منابع انسانی<sup>۱</sup>: ریسک‌هایی که از سامانه‌ی منابع انسانی سازمان (عنی گزینش، آموزش، ارزیابی عملکرد، و جبران

<sup>۱</sup> Human Resource Risk (HR Risk)

<sup>۱</sup> Human Risk

سازمان مورد مطالعه در ارتباط با هر یک از مولفه‌ها تعیین می‌گردد.

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 می‌شود. به علاوه به دلیل ارائه توصیه‌هایی برای مقابله با ریسک منابع انسانی، یک تحقیق کاربردی نیز به شمار می‌آید. لذا می‌توان این تحقیق را از نوع تحقیقات بنیادی - کاربردی دانست.<sup>(۸)</sup>

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 مسائلهای را مورد توجه قرار می‌دهد که قبلًا به این صورت و در این سطح به آن پرداخته نشده است. برای این منظور از رویکرد ترکیبی (امیخته) استفاده می‌کنیم که هدف آن ترکیب روش‌های تحقیق کمی و کیفی برای دستیابی به روشنی مناسب جهت نیل به اهداف تحقیق است.

در این پژوهش ضمن بررسی دقیق ادبیات موضوع با استفاده از مصاحبه‌های اکتشافی با خبرگان و متخصصان، زیرمقیاس‌های 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 داده‌ها با استفاده از نقطه‌نظرات خبرگان، اعضای هیأت علمی دانشگاه و متخصص در زمینه مدیریت ریسک تحلیل می‌شوند. در این مرحله، 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 به کارگیری آن عمدتاً با هدف کشف ایده‌های خلاقانه و قابل اطمینان و یا تهیه اطلاعاتی مناسب به‌منظور تصمیم‌گیری است. نتیجه این مرحله شناسایی زیرمقیاس‌های مولفه‌های ریسک منابع انسانی و عوامل مداخله گر در ارزیابی ریسک منابع انسانی از نظر اعضای هیأت می‌باشد.

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. در نهایت مقایسات زوجی مولفه‌ها توسط خبرگان انجام گرفته و اوزان مولفه‌ها معین و پس از بی وزن سازی مولفه‌ها نمره ریسک منابع انسانی استانداری اصفهان تعیین می‌گردد. در بخش پایانی راهکارهای مقابله با ریسک منابع انسانی در قالب جذب، نگهداشت، انگیزش و توسعه منابع انسانی ارائه می‌شود.

عمل نمایند<sup>(۵)</sup>. همچنین با توجه به اینکه ریسک‌های منابع انسانی دربرگیرنده طیف وسیعی از مفاهیم اعم از ریسک‌های اقتصادی، سیاسی، روان‌شناسی، راهبردی، عملیاتی، محیطی و فرهنگی می‌باشند، لذا ضرورت طراحی مدل یکپارچه ریسک‌های منابع انسانی در راستای اولویت بندی ابعاد این ریسک احساس می‌شود. به عبارتی این تحقیق به دنبال یافتن پاسخ سؤال فو است که «از میان ابعاد ریسک‌های منابع انسانی، کدام بعد به عنوان مهم ترین و مُؤثرترین بعد جهت مواجهه و کنترل ریسک منابع انسانی به شمار می‌رود؟»

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.<sup>(۶)</sup>

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 برخوردي نظام یافته با ریسک‌ها را سامان می‌دهد 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؟»<sup>(۷)</sup>.

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

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

سوال دوم پژوهش: آیا ارتباط بین مولفه‌های اصلی با ریسک منابع انسانی - در مدل مفهومی - در استانداری اصفهان معنی دار است؟

سوال سوم پژوهش: رتبه بندی مولفه‌های 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 مولفه‌های ریسک منابع انسانی بر مبنای تقسیم بندی موسسه ارنست و یانگ به چهار گروه؛ استراتژیک - عملیاتی - مالی و تعبیت 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 نام‌گذاری می‌گردد. سپس با ورود به مرحله عملیاتی و استفاده از پرسشنامه‌ای ساختار یافته که روایی و پایایی آن به تأیید رسیده است، پس از تحلیل عاملی تأییدی، مقایسات زوجی مولفه‌ها و استخراج اوزان مولفه‌ها توسط خبرگان و کارشناسان انجام گرفته و در نهایت سطح ریسک پذیری



شکل ۱. فرآیند کلی روش تحقیق

باشد. این افراد هیات دلفی را تشکیل می‌دهند. انتخاب اعضای واحد شرایط برای هیات از مهمترین مراحل این روش محسوب می‌شود. 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 کتابخانه‌ای (کتب، نشریات خارجی و داخلی، پایگاه‌های داده، سایتهاي اینترنتي و غيره). (ب) روش دلفی (هیأت خبرگان). (ج) مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با متخصصان و خبرگان حوزه تحقیق. (د) پرسشنامه.

در این پژوهش از روش نمونه گیری قضاوی برای تعیین اعضای هیات استفاده شد و پس از تعیین فهرست اولیه اعضا با استفاده از روش نمونه گیری زنجیره‌ای 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 می‌دانند، اعلام نمایند. به این ترتیب اعضای هیات با استفاده از دوشیوه 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 می‌پذیرد که در موضوع پژوهش دارای دانش و تخصص

جدول ۱. توصیف آماری تفصیلی نتایج مرحله سوم دلفی

ردیف	ردیف	ردیف	ردیف	ردیف	ردیف	ردیف
۱	عدم رعایت اصول اخلاقی توسط رهبران سازمان	۴	۴	۴	۴	۴
۲	عدم توجه به مدیریت استعداد / جانشین پروری	۳	۳	۳	۳	۳
۳	عدم توسعه نیروی انسانی	۲	۲	۲	۲	۲

ضعف فرهنگ سازمانی و عدم تطابق آن با ارزش‌های سازمان				
۵	۳	.۶۴۷	۴,۲۲۲	۴
۵	۳	.۶۸۶	۴,۰۰۰	عدم انسجام راهبردهای حوزه منابع انسانی
۵	۳	.۷۶۷	۴,۳۳۳	عدم مشارکت در نظام تصمیم‌گیری
۵	۴	.۳۲۳	۴,۸۸۹	نقش غیر راهبردی واحد منابع انسانی
۵	۴	.۵۰۲	۴,۶۱۱	عدم هماستایی پرداخت و عملکرد
۵	۴	.۳۸۳	۴,۸۳۳	عدم توجه به آموزش و توسعه کارکنان
۵	۳	.۶۱۶	۴,۵۵۶	ضعف سیاست‌ها و رویه‌ها / کنترل‌های داخلی
۵	۲	.۹۵۸	۳,۷۲۲	عدم منبع یابی و بروز سپاری فعالیت‌های منابع انسانی
۵	۳	.۶۸۶	۴,۳۳۳	تناقض‌های خط مشی‌های منابع انسانی
۵	۴	.۴۸۵	۴,۳۳۳	توزيع نامناسب حجم کار
۵	۳	.۶۰۰	۳,۸۸۲	تعارض بین نیروهای صفت و ستاد
۵	۴	.۳۲۳	۴,۱۱۱	قدمان پویایی رقابتی در حوزه منابع انسانی
۵	۲	.۷۷۸	۴,۳۸۹	افشاگری
۵	۴	.۵۱۱	۴,۴۴۴	آزار و اذیت کارکنان
۵	۳	.۷۰۵	۴,۴۴۴	عدم رضایت مندی کارکنان از شغل
۵	۴	.۴۹۳	۴,۳۵۳	نیواد فاکتورهای انگیزشی مناسب
۵	۴	.۳۸۳	۴,۸۳۳	ناکارآمدی مقررات جذب وارتفاء در سازمان
۵	۳	.۶۳۹	۳,۹۴۴	تبیعیت میان کارکنان
۵	۴	.۵۱۱	۴,۵۵۶	عدم انعطاف پذیری قوانین ابلاغی
۵	۳	.۶۸۶	۴,۳۳۳	قانون شکنی کارکنان
۵	۴	.۴۲۸	۴,۷۷۸	عدم جبران خدمات در خور شان کارکنان
۵	۳	.۶۴۷	۴,۲۲۲	مزایای متفاوت برای مشاغل یکسان
۵	۴	.۴۸۵	۴,۶۶۷	هزینه‌های مرتبط با جایجایی کارکنان
۵	۴	.۵۱۱	۴,۴۴۴	هزینه‌های اضافه کاری
۵	۴	.۵۰۲	۴,۶۱۱	هزینه نگهداشت و توانمندسازی نیروی انسانی
۵	۴	.۴۲۸	۴,۷۷۸	عدم شفافیت مالی
۵	۳	.۶۵۲	۴,۴۱۷	عدم بهره‌وری نیروی انسانی
۵	۳	.۵۶۳	۴,۳۱۲	دامنه‌ی بالای حقوق گروههای استخدامی
۵	۳	.۷۸۶	۳,۸۳۳	محرومیت بودجه در ادارات
۵	۳	.۶۳۷	۴,۵۲۴	هزینه‌های ناشی از خالی ماندن پست‌های سازمانی

مورد پذیرش و در وضعیت عالی است. این امر پایابی مناسب ابزار آزمون را نشان می‌دهد.

جدول ۲. نتیجه آزمون پایابی پرسشنامه

تعداد گوییده‌ها	۳۳
آلفای کرونباخ	.۹۴۲

تعیین معیار اتفاق نظر: در این پژوهش برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای هیأت، از ضریب هماهنگی کنдал استفاده شد. ضریب هماهنگی کنдал مقیاسی است برای تعیین درجه هماهنگی و موافقت میان چندین دسته رتبه مربوط به N شئی یا فرد. در حقیقت با کاربرد این مقیاس می‌توان همبستگی رتبه‌ای میان K مجموعه را یافت. چنین مقیاسی به ویژه در مطالعات مربوط به "روایی میان داوران" مفید است. در این پژوهش ضریب هماهنگی کنдал برای پاسخ‌های 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) مولفه‌های ریسک منابع انسانی در استانداری اصفهان چگونه است؟

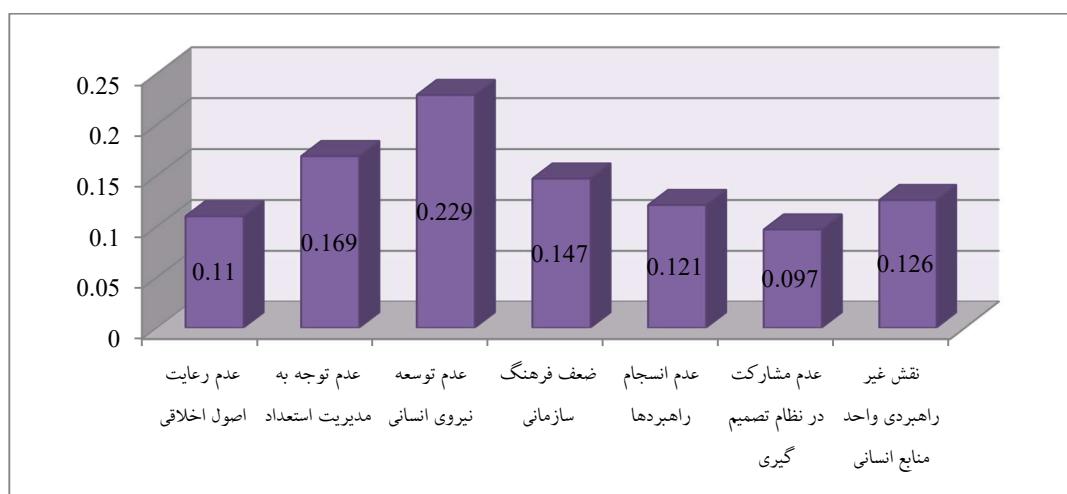
با استفاده از نرمافزار ایموس نسخه ۲۲ به تحلیل عاملي تأثیری زیرمدلهای اندازه‌گیری مؤلفه‌های اصلی پژوهش در مورد مطالعه پرداخته‌ایم. سپس با عنایت به تأثیر زیرمدل‌ها و پاسخ به سوالات فرعی، مدل تحلیل عاملي تأثیری مرتبه دوم بهمنظور دست‌یابی به مدل عملیاتی تحقیق نیز به انجام رسیده است.

که مدل مورد نظر دارای برازش مناسبی است. در این زیرمدل، شاخص برازش تطبیقی ( $CFI$ ) برابر  $0.962$  و شاخص نیکویی برازش ( $GFI$ )  $0.922$  محاسبه گردیده است. همچنین مقدار  $\chi^2/df$  برابر  $1.636$  می‌باشد (۱۰). با توجه به اینکه هر یک از شاخص‌های به دست آمده برای مدل به تنهایی دلیل برازنده‌گی مدل یا عدم برازنده‌گی 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<sup>۱</sup> (مندرج در بخش پیوست) نه تنها حذف هیچ‌کدام 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 داده‌ها

متغیرهای جمعیت‌شناختی نمونه مورد مطالعه ارائه و اطلاعات آن به کمک آمار توصیفی در قالب جداول و نمودارها بررسی گردیده است. سپس، تحلیل عاملي تأثیری زیرمدلهای اندازه‌گیری مؤلفه‌های عوامل ریسک استراتژیک منابع انسانی: با توجه به نتایج بدست آمده، بارهای عاملي غیر استاندارد به همراه نسبت بحرانی و مقدار P (سطح معناداری) نشان می‌دهد که کلیه بارهای عاملي دارای تفاوت معناداری با صفر هستند( $p < 0.05$ ) (بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد تمامی روابط موجود در مدل تأثیری 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 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

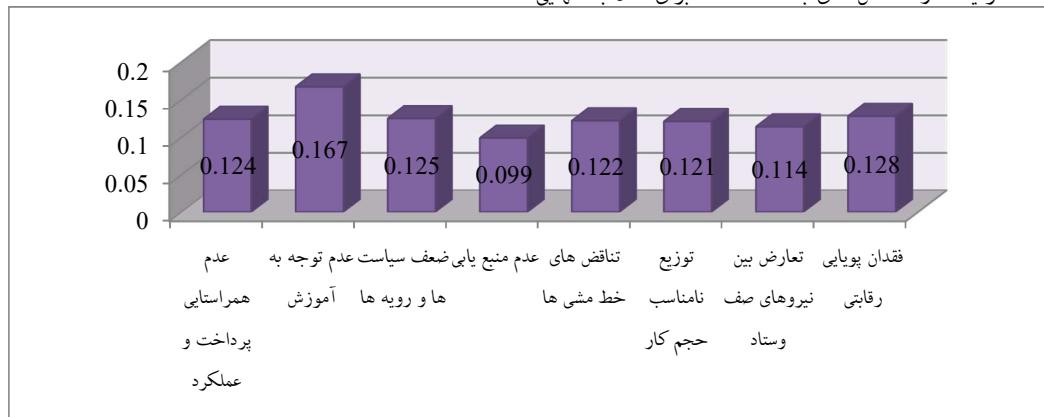
عوامل ریسک عملیاتی منابع انسانی: با توجه به نتایج ارائه شده، بارهای عاملي غیر استاندارد به همراه نسبت بحرانی و مقدار P (سطح معناداری) نشان می‌دهد که کلیه بارهای عاملي دارای تفاوت معناداری با صفر هستند( $p < 0.05$ ). لذا در میان عوامل هشت گانه این مؤلفه، عامل عدم منبع یابی و بروز سپاری فعالیت‌های منابع 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 ( $0.024$ ) کمتر از  $0.1$  می‌باشد، بنابراین سازگاری سیستم قابل قبول است و نتایج به دست آمده قابل اطمینان است.

### ۱. Item-Total Statistics

دلیل برازنده‌گی مدل یا عدم برازنده‌گی 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:

به بقیه عوامل دارد. به بیان دیگر این عامل، به بهترین شکل، ریسک عملیاتی را تعریف کرده و آن را تبیین می‌نماید. همچنین شاخص‌های برازش مدل نشان می‌دهد که مدل مورد نظر دارای برازش مناسبی است. در این زیرمدل، شاخص برازش تطبیقی (CFI) برابر ۰.۸۶۱ و شاخص نیکوپی برازش (GFI) برابر ۰.۹۴۶ می‌باشد. با توجه به اینکه هر یک از شاخص‌های به دست آمده برای مدل به تنهایی



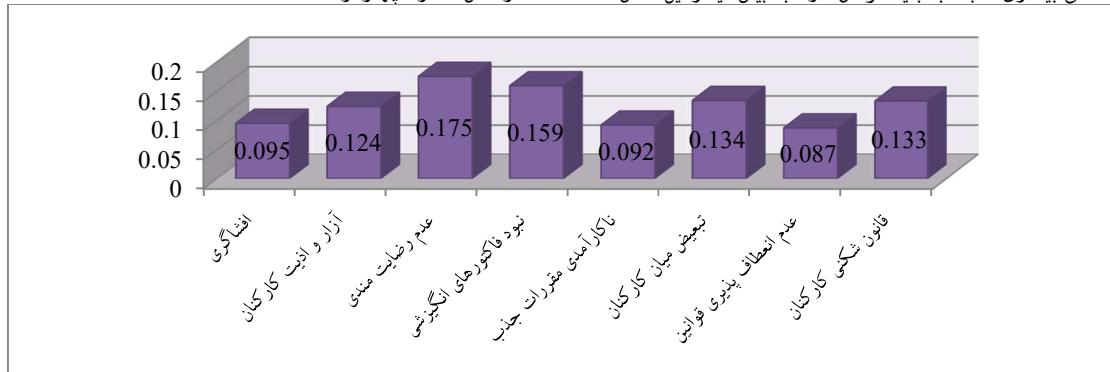
شکل ۳. وزن نسبی عوامل ریسک عملیاتی

به بهترین شکل، ریسک تبعیت را تعریف کرده و آن را تبیین می‌نماید. همچنین شاخص‌هایی برازش مدل نشان می‌دهد که مدل مورد نظر دارای برازش مناسبی است. در این زیرمدل، شاخص برازش تطبیقی (CFI) برابر ۰.۸۸۸، و شاخص نیکوپی برازش (GFI) برابر ۰.۹۷۲، محاسبه گردیده است. همچنین مقدار  $\chi^2/df$  برابر ۲.۱۹۷ می‌باشد. با توجه به اینکه هر یک از شاخص‌های به دست آمده برای مدل به تنهایی دلیل برازنده‌گی مدل یا عدم برازنده‌گی 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:

جهت اطمینان از سازگاری مقایسات و اولویت بندی عوامل هشت گانه ریسک عملیاتی، نرخ ناسازگاری (I.R) محاسبه می‌شود. با توجه به اینکه نرخ ناسازگاری (۰.۱۴۲) کمتر از ۰/۱ می‌باشد، بنابراین سازگاری سیستم قابل قبول است و نتایج به دست آمده قابل اطمینان است.

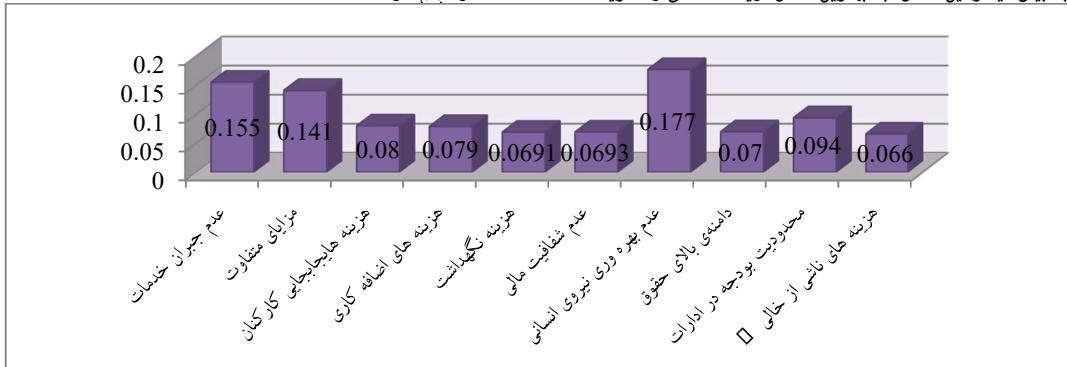
عوامل ریسک تبعیت منابع انسانی سازمان: با توجه به نتایج ارائه بدست آمده، بارهای عملی غیر استاندارد به همراه نسبت بحرانی و مقدار P (سطح معناداری) نشان می‌دهد که کلیه بارهای عملی دارای تفاوت معناداری با صفر هستند ( $p < 0.05$ ). بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد تمامی روابط موجود در مدل تأیید می‌شوند و لذا تمام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



شکل ۴. وزن نسبی عوامل ریسک تبعیت

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  $0.926$  و شاخص نیکوبی برازش ( $GFI$ )  $0.886$ ، محاسبه گردیده است. همچنین مقدار  $\chi^2/df$  برابر  $1.692$  می باشد. با توجه به اینکه هر یک از شاخص هایی به دست آمده برای مدل به تنهایی دلیل برازنده گی مدل یا عدم برازنده گی 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:



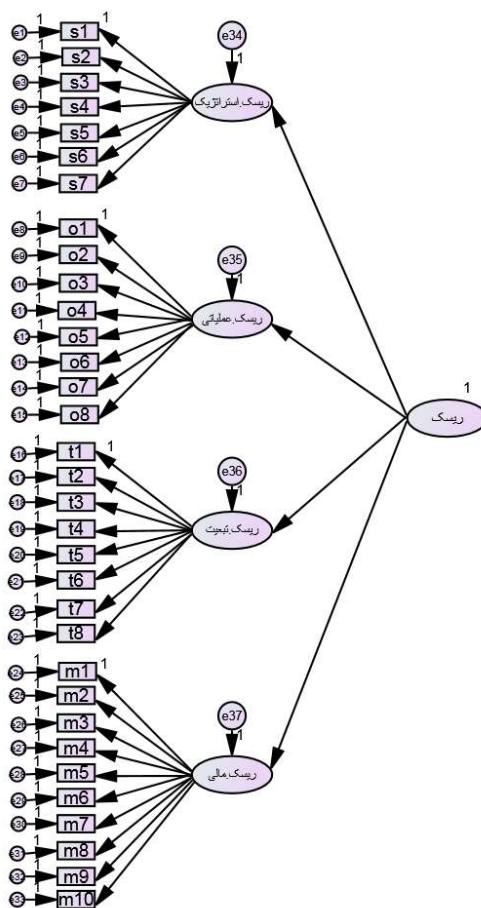
شکل ۵. وزن نسبی عوامل ریسک مالی

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 می شود.

همچنین با توجه به اینکه نرخ ناسازگاری محاسبه شده ( $0.0586$ ) کمتر از  $1/0$  می باشد، 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 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 میمانند. همان طور که در شکل (۹-۴) مشاهده می شود؛ در میان عوامل ده گانه این مؤلفه، عامل هزینه های اضافه کاری، مهمترین عامل بوده چرا که با عاملی بیشتری نسبت به بقیه عوامل دارد. به بیان دیگر این عامل، به پهترین شکل، ریسک مالی را تعریف

با توجه به اینکه نرخ ناسازگاری ( $0.0236$ ) کمتر از  $1/0$  می باشد، بنابراین سازگاری سیستم قابل قبول است و نتایج به دست آمده قابل اطمینان است.



شکل ۶. مدل مفهومی تحقیق

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

برازش مدل مفهومی تحقیق

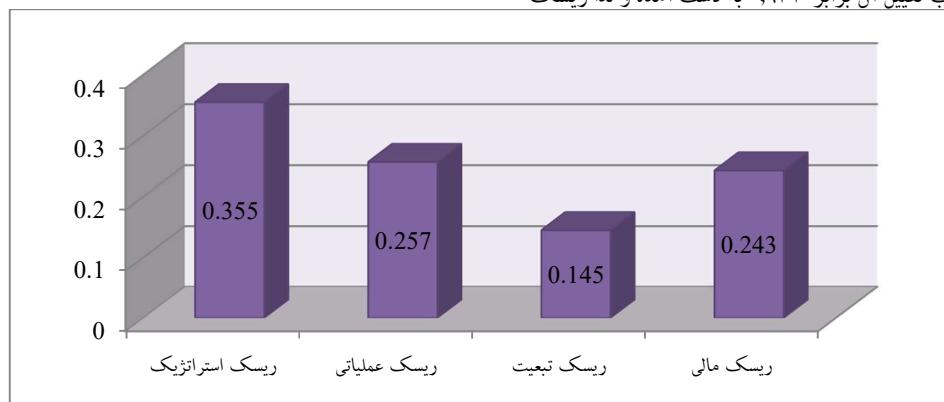
جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل

شاخص	برآورد	برازش قابل فیوی مدل
$\chi^2 / df \leq 5$	۱,۹۲۸	$1 \leq \frac{\chi^2}{df} \leq 5$
GFI	.۸۴۶	$GFI \geq 0.9$
RMSEA	.۰۸۸	$RMSEA \leq 0.08$
TLI	.۸۹۰	$TLI \geq 0.9$
NFI	.۸۵۱	$NFI \geq 0.9$
CFI	.۹۱۱	$CFI \geq 0.9$
IFI	.۹۱۸	$IFI \geq 0.9$
PRATIO	.۹۳۰	$PRATIO \geq 0.5$
AGFI	.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 ۰,۸۱۶، 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 مؤلفه های ریسک منابع انسانی :

برای تعیین اولویت و وزن هریک از مؤلفه 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 پیشتری داشته و تسلط هرچه بیشتری نسبت به متغیرهای پژوهش داشتند ارسال شد. بعد از جمع آوری داده های مقایسات زوجی مؤلفه 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 مؤلفه 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:

$$\begin{aligned} \text{نمره ریسک } &= w_1 \sum_{i=1}^7 v_i I_i + w_2 \sum_{i=1}^8 v_i I_i + \\ &w_3 \sum_{i=1}^8 v_i I_i + w_4 \sum_{i=1}^{10} v_i I_i \\ &\text{که: شدت مؤلفه } k \\ &v_i: \text{شدت متغیر } i \text{ ام} \\ &I_i: \text{نمره احتمال متغیر } i \text{ ام} \end{aligned}$$

نتایج جدول شماره سه نشان می دهد که الگو در جهت برآذش از وضعیت مناسب 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 بارهای عاملی دارای تفاوت معناداری با صفر هستند( $p<0.05$ ). بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد تمام روابط موجود در مدل تأیید می شوند و لذا تمام عوامل در مدل باقی مانند.

با توجه به اینکه مقدار آماره t در بازه (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 مؤلفه 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

نمره احتمال	شدت عوامل	شدت مولفه ها	عوامل	مولفه
۱,۸۶	۰,۱۱۰		عدم رعایت اصول اخلاقی توسط رهبران سازمان	زیرا
۳,۵۰	۰,۱۶۹		عدم توجه به مدیریت استعداد / جانشین پوری	زیرا
۴,۰۰	۰,۲۲۹		عدم توسعه نیروی انسانی	زیرا
۲,۱۴	۰,۱۴۷	۰,۳۵۵	ضعف فرهنگ سازمانی و عدم تطابق آن با ارزش های سازمان	زیرا
۲,۱۴	۰,۱۲۱		عدم انسجام راهبردهای حوزه منابع انسانی	زیرا
۳,۸۶	۰,۰۹۷		عدم مشارکت در نظام تصمیم گیری	زیرا
۲,۴۳	۰,۱۲۶		نقش غیر راهبردی واحد منابع انسانی	زیرا
۴,۰۰	۰,۱۲۴		عدم همراستایی پرداخت و عملکرد	زیرا
۲,۲۹	۰,۱۶۷		عدم توجه به آموزش و توسعه کارکنان	زیرا
۳,۶۴	۰,۱۲۵		ضعف سیاست ها و رویه ها / کنترل های داخلی	زیرا
۲,۱۴	۰,۰۹۹	۰,۲۵۷	عدم منع یابی و بروز سپاری فعالیت های منابع انسانی	زیرا
۲,۸۶	۰,۱۲۲		تناقض های خط مشی های منابع انسانی	زیرا
۴,۰۷	۰,۱۲۱		توزيع نا مناسب حجم کار	زیرا
۲,۴۳	۰,۱۱۴		تعارض بین نیروهای صفت و ستاد	
۳,۷۹	۰,۱۲۸		قدان یویا بی رقابتی در حوزه منابع انسانی	
۲,۳۶	۰,۰۹۵		افشانگری	
۱,۶۴	۰,۱۲۴		آزار و اذیت کارکنان	زیرا
۳,۹۳	۰,۱۷۵		عدم رضایت مندی کارکنان از شغل	زیرا
۲,۷۱	۰,۱۵۹	۰,۱۴۵	نیوفاکتورهای انگیزشی مناسب	زیرا
۳,۸۶	۰,۰۹۲		نا کارآمدی مقررات جذب و ارتقاء در سازمان	زیرا
۳,۷۱	۰,۱۲۴		تبیعیض میان کارکنان	زیرا
۳,۱۴	۰,۰۸۷		عدم انعطاف پذیری قوانین ابلاغی	زیرا
۴,۲۱	۰,۱۲۳		قانون شکنی کارکنان	زیرا
۴,۳۶	۰,۱۰۵		عدم جبران خدمات در خورشان کارکنان	زیرا
۲,۵۰	۰,۱۴۱		مزایای متفاوت برای مشاغل یکسان	زیرا
۱,۶۴	۰,۰۸۰		هزینه های مرتبه با جابجا بی کارکنان	زیرا
۲,۲۱	۰,۰۷۹		هزینه های اضافه کاری	زیرا
۲,۷۱	۰,۰۶۹۱	۰,۲۴۳	هزینه نگهداری و توانمندسازی نیروی انسانی	زیرا
۱,۹۳	۰,۰۶۹۳		عدم شفافیت مالی	زیرا
۴,۳۶	۰,۱۷۷		عدم بهره وری نیروی انسانی	زیرا
۳,۸۶	۰,۰۷۰		دامنه بالای حقوق گروههای استخدامی	زیرا
۲,۷۱	۰,۰۹۴		محددیت بودجه در ادارات	زیرا
۱,۵۰	۰,۰۶۶		هزینه های ناشی از خالی ماندن پست های سازمانی	زیرا
۳,۲۷۸			نمره ریسک منابع انسانی استانداری اصفهان	

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 است.

از ساختار سازمانی دیوانسالار و روی آوردن به ساختاری کارآمد و پویا، چاپک شدن حیطه مدیریت منابع انسانی، مشارکت حداکثری در شناختی و تصمیمات ریسک، تعیین متولیان ریسک و تمرکز بر وظیفه پاسخگویی، انتخاب بهترین مدل تصمیم گیری مناسب با حیطه فعالیت، تمرکز بر خطرات احتمالی که فرایندهای مدیریت مابع انسانی با آن روبرست، 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 شناختی 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 مناسب، 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 پایش و رویدی ها، عملیات و خروجی های هر فرایند، خطرات احتمالی شناختی و مدیریت شوند. در پایان باید پذیرفت که مدیریت ریسک منابع انسانی از تاثیر گذارترین رویکردها بر برهه وری نیروی انسانی د رکیله 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<sup>۱</sup> 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 & Young (2013). Navigating today's complex business risks Europe,

## نتیجه گیری و پیشنهادها

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 تعییت و ریسک منابع انسانی برابر ۰،۸۲۵ و ضریب همبستگی ریسک مالی و ریسک منابع انسانی برابر ۰،۸۸ 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 تعییت 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 الیت 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 آموخت و توسعه کارکنان - قدردان پویایی رقابتی در حوزه منابع انسانی - ضعف سیاست ها و رویه ها / کنترل های داخلی - عدم هم راستایی پرداخت و عملکرد - تنافض های خلط مشی های منابع انسانی - توزیع نامناسب حجم کار - تعارض بین نیروهای صفت و ستاد و عدم منبع یابی و بروز سیاری فعلیت های منابع انسانی

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

عوامل ریسک تعییت 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 - ناکارآمدی مقررات جذب و ارتقاء در سازمان - عدم اعطاف یزیری 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 یابین ترین سطوح سازمان مدیریت نمود. توجه به گروه های ذی نفع و نقش بیشتر ایشان در مدیریت سازمان ، دوری جستن

<sup>۱</sup> 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 anf 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(1)
  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