

**Identification, prioritization and design of human resource management risk model in medical universities in northern Iran**

Hooshang Amiri<sup>1</sup>  
Masoud Ahmadi<sup>2</sup>  
Hoseinali Bahramzadeh<sup>3</sup>

Received Date: 23 Nov 2021  
Reception Date: 13 Feb 2022

**Abstract**

The aim of this study was to develop an appropriate model for human resource management risks of medical universities in northern Iran with an integrated approach and prioritization of indicators and validation of the model. This research is of applied-developmental type. In the first step, the dimensions and indicators of the human resource risk model were extracted from the theoretical literature and confirmed by a survey of human resource experts by fuzzy Delphi method. The output of this stage is 24 components and 132 indicators and is formulated in the form of four main dimensions as follows: risk dimension of people or human capital (including two components and 11 indicators), operational risks of human resources (including 7 components and 74 indicators) , The risk of employees' attitudes towards the human resources unit (including 2 components and 16 indicators) and the individual risk of human resource managers (including 13 components and 31 indicators). Prioritization of the dimensions of human resource risks according to experts, respectively, were operational risks of human resources, risk of individuals or human capital, risk of employees' attitudes towards the human resources unit and individual risks of human resources specialists / managers. Also, according to experts, among the 24 components, five priorities of human resource management

---

<sup>1</sup> . PhD student, Department of Public Administration, Bojnourd Branch, Islamic Azad University, Bojnourd, Iran

<sup>2</sup> . Assistant Professor, Department of Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran(Corresponding Author) [masudahmadi112@gmail.com](mailto:masudahmadi112@gmail.com)

<sup>3</sup> . Associate Professor of the Hakiman Institute of Higher Education, Bojnourd, Iran

risks, respectively; The risk of not having interpersonal skills, the risk of communication and persuasion, the risks of providing human resources (selection and employment), the risks of rewarding and compensating for services and the risks of training, development and empowerment, and the risks of not having analytical and creative thinking / Intuition and inability to lead and manage people are of the least importance. In the second step, to identify the dimensions and factors related to human resource management risks, exploratory factor analysis has been used by decomposition into main dimensions and varimax rotation. In this section, questionnaires were distributed and collected through sampling and modeling by PLS method. The results of a survey research show that among the 24 components, the variables of reward and compensation risks of services are ranked first, the risk of decentralization to the customer is ranked second, and the risks of providing human resources are ranked third. The risk variable of not having strategic capabilities is the least important in Friedman table.

**Keywords:** Risk, Operational risk, Human resource management risk, Medical universities.

ماهنامه علمی (مقاله علمی- پژوهشی) جامعه‌شناسی سیاسی ایران، سال پنجم، شماره ۳، خرداد ۱۴۰۱ صص ۵۳۷-۵۰۵

<https://dx.doi.org/10.30510/PSI.2022.325614.2986>

## شناسایی، اولویت بندی و طراحی مدل ریسک مدیریت منابع انسانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی شمال ایران

هوشنگ امیری<sup>۱</sup>  
 مسعود احمدی<sup>۲</sup>  
 حسینعلی بهرام‌زاده<sup>۳</sup>  
 تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۹/۲  
 تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۲۴

### چکیده

این تحقیق با هدف تدوین مدل مناسب برای ریسک های مدیریت منابع انسانی دانشگاه‌های علوم پزشکی شمال ایران با رویکرد تلفیقی و اولویت بندی شاخص ها و تایید اعتبار مدل انجام گرفته است. ابعاد و شاخص های مدل ریسک های منابع انسانی از ادبیات نظری استخراج و به وسیله نظر سنجی از خبرگان منابع انسانی به روش دلفی فازی مورد تأیید قرار گرفت. خروجی این مرحله ۲۴ مولفه و ۱۳۲ شاخص و در قالب چهار بعد اصلی به شرح زیر تدوین شده است: بعد ریسک افراد یا سرمایه های انسانی (شامل دو مولفه و ۱۱ شاخص)، ریسک های عملیاتی منابع انسانی (شامل ۷ مولفه و ۷۴ شاخص)، ریسک دیدگاه های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی (شامل ۲ مولفه و ۱۶ شاخص) و ریسک فردی مدیران منابع انسانی (شامل ۱۳ مولفه و ۳۱ شاخص). اولویت بندی ابعاد ریسک های منابع انسانی مطابق

۱. دانشجوی دکترای تخصصی، گروه مدیریت دولتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران

۲. استادیار، گروه مدیریت، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران (نویسنده مسئول)

masudahmadi112@gmail.com

۳. دانشیار، موسسه آموزش عالی حکیمان، بجنورد، ایران

نظر خبرگان به ترتیب ریسک های عملیاتی منابع انسانی، ریسک افراد یا سرمایه انسانی، ریسک دیدگاه های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی و ریسک های فردی مدیران منابع انسانی بوده است.

همچنین مطابق نظر خبرگان از میان مولفه های ۲۴ گانه، پنج اولویت ریسک های مدیریت منابع انسانی به ترتیب؛ ریسک عدم برخورداری از مهارت های بین فردی، ریسک ارتباط و متقاعدسازی، ریسک های تامین منابع انسانی (انتخاب و استخدام)، ریسک های پاداش و جبران خدمات و ریسک های آموزش، توسعه و توانمندسازی بوده است و ریسک های عدم برخورداری از تفکر تحلیلی و خلاق / شهودی و عدم توانایی رهبری و مدیریت افراد دارای کمترین اهمیت هستند.

**واژه های کلیدی:** ریسک، ریسک عملیاتی، ریسک مدیریت منابع انسانی، دانشگاه های علوم پزشکی.

### مقدمه و بیان مسئله

با ورود فناوری‌های جدید به سازمانها و تبدیل آن به مجموعه‌ای از تجهیزات و دستگاهها، همچنان منابع انسانی، سرمایه راهبردی سازمان محسوب می‌شود. سرمایه‌ای که جایگاه کلیدی آن در افزایش بهره‌وری و کارایی سازمان، حفظ مزیت‌های رقابتی و بهبود توان پاسخگویی سازمان آن هم با سرعت و انعطاف بیشتر در عصر متحول‌امروزی، توجه مدیریت را سخت به خود معطوف ساخته است (باتارلین و همکاران، ۲۰۱۷، ۱۱۳).

حوادث به طور اعم و حوادث شغلی به طور اخص ضمن تاثیر بر شاخصهای اقتصادی، ضایعات انسانی نیز با خود به همراه خواهند داشت. تخمین زده می‌شود که هزینه‌های غیرمستقیم و نامشهود این حوادث تا چهار برابر هزینه‌های مستقیم آنها باشد. هزینه‌های ناشی از این حوادث شامل اتلاف عمر، اتلاف سالهای کاری، هزینه‌های پرداخت غرامت به حادثه‌دیدگان، هزینه‌ی دستمزد امدادگران، کاهش بهره‌وری، درد و رنج مصدوم و خانواده‌اش، هزینه‌های مرتبط با بیماریهای شغلی و سایر هزینه‌ها مرتبط می‌گردد (علیزاده، سید شمس‌الدین و همکاران، ۱۳۹۶، ۹۴-۹۳).

مدیریت ریسک در حوزه منابع انسانی ضمن کاهش و یا عدم انحراف از برنامه‌های سازمان می‌تواند افزایش کارایی و اثربخشی نیروی انسانی را به همراه آورد و به افزایش سودآوری و توسعه سازمان منجر شود. در واقع مدیریت ریسک منابع انسانی با تعیین، تحلیل و اعمال اقدامات لازم به عنوان یک ضمانت معتبر برای رشد معتبر و مداوم سازمان شناخته شده است (می‌یر و همکاران، ۲۰۱۱؛ ۳۱۶). در نتیجه، اهمیت و تأثیرات مدیریت ریسک‌های مربوط به منابع انسانی توسط متخصصان / مدیران منابع انسانی یا سازمانها به طور کامل شناخته نشده یا برجسته نشده است. بنابراین در این پژوهش به بررسی و شناسایی ریسک‌های مرتبط با منابع انسانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی پرداخته می‌شود.

### بیان مسئله

در هر سازمان اثر بخش ترین دارایی برای ارتقای بازدهی، منابع انسانی می باشد. در صورتی که کارکنان سازمان به میزان کافی آموزش دیده باشند و از احساس تعهد سازمانی سطح بالا برخوردار باشند، وقوع هر گونه نوسانات محیطی، حداقل تاثیر را بر سازمان خواهد داشت. بنابراین در یک دیدگاه کلی می توان به این نتیجه رسید که مدیریت بهینه منابع انسانی و توجه به کلیه جوانب آن می تواند بسیاری از ریسک ها را کنترل کند و محیطی منعطف بوجود آورد. گزینش و استخدام، آموزش و ارتقا، ایجاد انگیزه و رضایت و سرانجام حفظ منابع انسانی از اهم موضوعاتی است که ریسک نیروی انسانی را به حداقل می رساند (راعی و سعیدی، ۱۳۹۲، ۸۰). گزارش مؤسسه ی ارنست و یانگ در سال ۲۰۰۸، ریسک سرمایه های انسانی را به عنوان یکی از پنج ریسک نخست و یکی از سه ریسک دارای بالاترین احتمال وقوع در کسب و کار معرفی کرده است (ارنست و یانگ، ۲۰۰۸: ۱۰). به علاوه، برابر پیمایش مؤسسه ی سرمایه های انسانی، ریسک مربوط به سرمایه های انسانی، مهم ترین تهدید برای کسب و کار به شمار می رود. در عین حال، تاریخچه ی آمادگی سازمان ها در برابر ریسک های کسب و کار نشان می دهد که سازمانها از آمادگی اندکی برای روبه رو شدن با ریسک های مربوط به سرمایه های انسانی برخوردارند (می پرو همکاران، ۲۰۱۱: ۳۱۲).

کمبود تحقیقات در حوزه مطالعاتی ریسک منابع انسانی در چند مورد وجود دارد. یکی از این موارد کمبود تحقیقات داخلی و دیگری کمبود چارچوب ها و مدل هایی است که به شناسایی ابعاد چندگانه ریسک منابع انسانی در سازمان ها بپردازند. تعداد معدودی از تحقیقات به موضوع ریسک منابع انسانی به شکلی سیستماتیک و چند بعدی پرداخته اند. برای مثال، پل و میتچلر در راستای طراحی یک سیستم مدیریت ریسک منابع انسانی، سه دسته ریسک های محیطی، استراتژیک و عملیاتی منابع انسانی را که بانک های سرمایه گذاری در آلمان با آن ها مواجهند، شناسایی کردند (Paul & Mitlacher, 2008). استم و کوپی و همکاران ریسک سرمایه های فکری سازمان را به دو دسته ریسک های داخلی و خارجی تفکیک کرده و ریسک سرمایه های انسانی را در حوزه ریسک های داخلی بررسی می کنند (Stam 2009; Kupi et al., 2008). کاسکیو ریسک های مرتبط با سرمایه انسانی سازمان را به پنج گروه

ریسک‌های استراتژیک، رفتاری، مهارتی، تأمین و جبران خدمات و مشوق‌های منابع انسانی تفکیک کرده و در هر حوزه ریسک‌های مرتبط را شناسایی کرد ( Cascio, 2012 ).

مسئله‌ی دیگری که در پژوهش‌ها باید توجه شود این است که هر سازمان پیشینه‌ی ریسک متفاوتی دارد. مسئله کلیدی برای هر سازمان، شناسایی ریسک‌های مختص آن سازمان است. دانشگاه‌های علوم پزشکی جزو سازمان‌های گسترده و پیچیده‌ای است که در حوزه‌های کاری متنوع فعالیت نموده و خدمات متنوعی را به طور مستقیم و غیر مستقیم به مردم ارائه می‌نماید که از جمله مهمترین و گسترده‌ترین آنها بیمارستانها و مراکز درمانی می‌باشد. با توجه به مأموریت خاص دانشگاه‌های علوم پزشکی به عنوان یک سازمان تخصصی ( فعالیت در حوزه های؛ بهداشت، درمان، آموزش پزشکی و ... ) و تعدد و تنوع منابع انسانی در سطوح مختلف شغلی که با مشکلات و ریسک‌های مختلفی مواجه هستند، آن را به شدت نیازمند شناسایی و مدیریت صحیح ریسک‌های منابع انسانی در راستای اهداف استراتژیک خود می‌نماید. در پژوهش حاضر، ریسک‌های مدیریت منابع انسانی در تعدادی از دانشگاه‌های علوم پزشکی تابعه وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی مورد تجزیه و تحلیل قرار خواهد گرفت. هدف این پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی و طراحی مدل ریسک مدیریت منابع انسانی با در نظر گرفتن ابعاد مختلف آن (اعم از ریسک‌های رفتاری، سرمایه انسانی، عملیاتی، فردی و نظایر آن) است که از طریق مطالعه‌ی گسترده‌ی ادبیات پژوهش و مصاحبه با خبرگان صورت می‌گیرد. به عبارت دیگر، سؤال اصلی پژوهش این است که « ابعاد ریسک مدیریت منابع انسانی و مؤلفه‌های این ابعاد و روابط احتمالی بین آنها در دانشگاه‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی کدامند؟

## مبانی نظری و پیشینه تحقیق

### مفهوم ریسک

در قرن هفدهم واژه ریسک از کلمه ایتالیایی «risicare» به معنای جرات کردن وارد زبان انگلیسی شد و در این معنا، مفهوم انتخاب کردن و نه شانس و سرنوشت را به همراه داشت

(Bernstein, 1996: 8). بنابراین به مرور زمان و با استفاده مداوم از واژه ریسک، معنای این واژه از رخداد غیر منتظره و برنامه ریزی نشده به تصمیم یا عملی که مرتبط با پیامدهای نامطلوب و احتمال وقوع آنها باشد، تغییر یافت. مباحث زیادی پیرامون تعریف و معنای واژه ریسک وجود دارد و حقیقتاً یک تعریف که توسط همگان برای این واژه در مقالات دانشگاهی پذیرفته شده باشد، وجود ندارد (حاجیجی و سیوان کومار ۲۰۰۹، لهتیرانتا ۲۰۱۴).

هولتون ۲۰۰۴ عنوان می‌دارد اگر بخواهیم به صورت تخصصی تر صحبت کنیم می‌توانیم بگوییم که ریسک شامل دو جزء الزامی؛ قرار گرفتن در معرض خطر و عدم وجود قطعیت می‌باشد. در صورتی که بخواهیم ریسک موجود باشد هر دوی این عناصر باید حاضر باشند. سازمان بین‌المللی استاندارد، در استاندارد مدیریت ریسک ۳۱۰۰۰، ریسک سازمانی را به صورت «تاثیر عدم قطعیت بر اهداف سازمان» تعریف می‌نماید و بر این نکته تاکید دارد که ریسک می‌تواند مثبت، منفی و یا انحراف از انتظارات باشد. به علاوه عنوان می‌دارد که ریسک سازمانی اغلب به شکل رویدادهای بالقوه یا پیامدهای آن‌ها و یا ترکیبی از این دو باشد (ایزو ۳۱۰۰۰، ۲۰۰۹، ۱). مطالعه ادبیات مرتبط نشان می‌دهد که واژه ریسک در طیف وسیع تعاریف ارائه شده برای آن به منظور بیان مفاهیم متعددی از جمله ارزش مورد انتظار، توزیع احتمال، عدم قطعیت و رخداد به کار رفته است.

### ریسک منابع انسانی

هیئتون (۲۰۰۳) اظهار داشت که مهمترین ریسک در هر مشاغل سرمایه انسانی است. آنچه ریسک منابع انسانی را از سایر ریسک‌های کسب و کار متفاوت می‌سازد نه تنها پیچیدگی بلکه ارتباط آن با رفتار انسان و فرهنگ، عوامل جمعیت‌شناختی و ارزش‌های کشورهای مختلف می‌باشد. 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 (Ernest&Young,2008:7,12). از آنجا که ریسک منابع انسانی طیف وسیعی از مفاهیم اعم از ریسک‌های اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، استراتژیک، محیطی، فرایندی، روانشناختی و عملیاتی را در بر دارد، معرفی مبنایی برای دسته‌بندی این ریسک‌ها و سپس شناسایی ریسک‌های موجود در هر دسته ضروری می‌باشد. بیشتر ادبیات در مورد مدیریت منابع انسانی و فعالیت‌های آن تأثیر مثبت مدیریت منابع انسانی بر روی سیستم‌ها و شیوه‌های منابع انسانی دارند (Becker & Smidt, 2016).

### دسته‌بندی انواع ریسک‌های منابع انسانی

هنگام شناسایی انواع ریسک منابع انسانی، شرکت‌ها و افراد مختلف دارای لیست‌های مختلفی خواهند بود. لام (2003) اظهار داشت که هر کارمندی در سازمان می‌تواند ریسک محسوب شود. وی همچنین می‌گوید ریسک‌های مرتبط با کارمندان را می‌توان به عنوان "ریسک‌های عملیاتی" طبقه‌بندی کرد. (Merna & AlThani, 2008) ریسک‌های مرتبط با منابع انسانی را شامل مواردی همچون صداقت، مهارت، سطح اطمینان، مشکل تطابق (وفق پذیری)، استرس، مدیریت تغییر، هزینه استخدام و ارتباطات، منسوخ شدن مهارت و کسب مهارت جدید و روابط صنعتی، بازتولید، عملیات تأثیرگذار و مشخصات سنی خلاصه کردند. بکر و اسمیت (2016) هشت ریسک منابع انسانی را بشرح ذیل معرفی می‌کند. در صورت استفاده از روش‌های مناسب مدیریت منابع انسانی، این هشت عامل ریسک‌های منابع انسانی به آسانی کاهش می‌یابد (Becker & Smidt, 2016).

جدول ۱- عوامل ریسک مرتبط با منابع انسانی	
ریسک‌های منابع انسانی	سلامت و رفاه کارکنان
	بهره‌وری
	مالی
	گردش / جابجا شدن کارکنان
	نرخ حضور / الگوهای حضور و غیاب
	شهرت / خوشنامی
	قانونی
	نوآوری
Human resource risks (Becker & Smidt, 2016, p. 153).	

### بررسی پیشینه تحقیق

\* هوانگ و همکاران (۲۰۱۷) به موضوع رابطه توانمندسازی روانشناختی کارکنان با رفتار پیشگیرانه: خودکارآمدی به عنوان واسطه پرداختند. در این مقاله پژوهشگران اظهار داشتند؛ شرکت‌های مدرن در زمان تغییر و تحت درجاتی از عدم قطعیت هستند. ریسک در مدیریت منابع انسانی هر سازمان وجود دارد، مانند عدم موفقیت در استخدام و ترک ناگهانی یا تلفات کارکنان فنی اصلی. این امر روی عملکرد شرکت‌ها تأثیر می‌گذارد، اگر مشکل جدی باشد، این امر می‌تواند باعث ضربه مهلک به شرکت شود. از این رو مهم است که در مدیریت منابع انسانی احساس ریسک ایجاد شود تا از ریسک منابع انسانی بعنوان بخش مهمی از مدیریت منابع انسانی سازمانی جلوگیری شود و همچنین برای شناسایی ریسک مدیریت منابع انسانی و جلوگیری از آن مهم است.

\* الهام ابراهیمی، آرین قلی پور و... (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «طراحی و تبیین چارچوبی برای شناسایی و دسته‌بندی ریسک‌های منابع انسانی: کاربرد رویکرد کیفی» در

یکی از سازمانهای مطرح در صنعت برق کشور، به شناسایی ابعاد چندگانه، ریسکهای منابع انسانی، مؤلفه های این ابعاد و شاخصهای معرف آنها پرداختند. در نتیجه ی تحلیل داده های تحقیق، ۴ مضمون اصلی، ۱۲ مضمون فرعی و ۴۹ مفهوم در رابطه با ریسکهای منابع انسانی سازمان مورد مطالعه و شناسایی قرار گرفت.

\* سجاد صالحی کردآبادی و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان « اولویت بندی ابعاد ریسک منابع انسانی در صنعت بیمه جهت کنترل مناسب آن ها توسط مدیران سازمان های بیمه ای» انجام داده اند.. در این پژوهش ۳۶ ریسک که دارای تاثیر بالقوه بر فعالیت شرکت های بیمه بود با استفاده از فن RFMEA و فن ویلیام فاین مورد شناسایی، ارزیابی و اولویت بندی قرار گرفتند. ۳۶ ریسک شناسایی شده در قالب ۸ گروه انگیزشی، دانشی، اقتصادی، سازمانی، اخلاقی، قانونی، محیطی و بهداشتی دسته بندی گردید و در نهایت نیز مشخص شد که گروه های انگیزشی و دانشی بحران سازترین ریسک ها محسوب می گردند و لزوم توجه بیش از پیش صنعت بیمه به این دو مقوله اهمیت وافری دارد.

\* طراحی مدل مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با استفاده از نظریه داده بنیاد عنوان پژوهشی است که توسط موسوی، شریعت‌نژاد و ساعدی (۱۳۹۷) انجام شده است. نتایج پژوهش مشتمل بر شناسایی عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر و پیامدهای مدیریت ریسک منابع انسانی و درنهایت ارائه مدل نهایی مدیریت ریسک منابع انسانی است. نتایج حاکی از آن است که ریسک از دست دادن کارکنان کلیدی، کاهش انگیزه منابع انسانی، تنزل شایستگی ها و قابلیت‌های منابع انسانی، ریسک ترک خدمت کارکنان، ریسک‌های روان‌شناختی، ریسک منسوخ شدن دانش و مهارت‌های منابع انسانی، ریسک‌های غیراخلاقی، ریسک‌های گزینش و کارمندیابی، ریسک‌های ناشی از دیدگاه‌ها و نگرش‌های منابع انسانی به عنوان عوامل علی مدیریت ریسک منابع انسانی شناخته شده است.

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف توسعه‌ای و کاربردی است زیرا به دنبال شناسایی و اولویت بندی و طراحی مدل ریسک مدیریت منابع انسانی و کاربست آن در دانشگاه‌های علوم پزشکی می‌باشد و از نظر روش، توصیفی-تحلیلی از گروه پیمایشی، روش آمیخته اکتشافی با تلفیق روشهای کیفی و کمی است. تکنیک مورد استفاده برای تبیین متغیرهای ریسک منابع انسانی، مولفه‌ها، شاخص‌ها و گویه‌های مربوط به آنها بر اساس تکنیک دلفی فازی است و جهت استنباط سوالات پژوهش و آزمون از روش پیمایشی و مبتنی بر مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. در مراحل قبل از جمع‌آوری داده‌ها نیز از مطالعات اکتشافی و مقدماتی، مصاحبه با صاحب‌نظران نیز استفاده شده است. به منظور بررسی روایی پرسشنامه از تحلیل عاملی تاییدی و به منظور بررسی فرضیات تحقیق از مدل سازی معادلات ساختاری روش الگویی معادلات ساختاری (SEM) با کمک نرم‌افزار SmartPLS 3 استفاده شده است.

## یافته‌های تحقیق / روش دلفی

در این پژوهش ابتدا ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌ها، از طریق مرور مطالعات قبلی استخراج و شناسایی و در ۴ بعد و ۲۴ مولفه، طبقه بندی و سپس کلیه عناصر و شاخصهای شناسایی شده به صورت یکپارچه و طبقه بندی شده و نیمه رهنمودی به خبرگان ارائه گردید و از آنها درخواست شد در صورت نیاز و صلاحدید در خصوص اصلاح یا اضافه نمودن مولفه‌ها و شاخصها اعمال نظر نمایند که پس از بررسی و مصاحبه اولیه با خبرگان، ۴۸ شاخص به شاخص‌های قبلی اضافه شد و نهایتاً ابعاد، مولفه‌ها و شاخصها به ترتیب؛ بعد ریسک افراد یا سرمایه انسانی (۲ مولفه و ۱۲ شاخص)، بعد ریسک عملیاتی منابع انسانی (۷ مولفه و ۸۲ شاخص)، ریسک دیدگاه‌های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی (۲ مولفه و ۱۷ شاخص) و ریسک‌های فردی مدیران منابع انسانی (۱۳ مولفه و ۳۴ شاخص) نهایی شد. سپس مولفه‌ها و شاخصهای بدست آمده طی پرسشنامه‌ای به خبرگان ارائه گردید تا پس از جمع‌آوری نظرات میانگین امتیاز شاخص‌ها تعیین شوند.

بعد از توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها در دور اول و دوم، نهایتاً پرسشنامه‌های دور سوم و انجام محاسبات توافق نظر بالای خبرگان بر روی معیارها مشخص شد. در این مرحله با دریافت بازخورد از خبرگان و درخواست آنها موارد با امتیاز بالاتر از ۰,۷ از تمامی شاخص‌ها به عنوان موارد نهایی انتخاب شد. به این ترتیب ۱۳ مورد از شاخصهای اولیه حذف شد و در انتها تعداد شاخصهای تحقیق برابر با ۱۳۲ مورد بشرح جدول ذیل مورد تایید قرار گرفت.

جدول ۲- آنالیز ابعاد و مولفه‌های نهایی استخراج شده

ردیف	بُعد	مولفه	تعداد شاخص
۱	ریسک افراد یا سرمایه‌های انسانی	۲	۱۱
۲	ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی	۷	۷۴
۳	ریسک دیدگاه‌های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی	۲	۱۶
۴	ریسک‌های فردی متخصصین / مدیران منابع انسانی سازمان	۱۳	۳۱
		۲۴	۱۳۲

بعد از نهایی شدن معیارها، حال می‌توان اهمیت معیارها را از نتایج دور سوم محاسبه کرد. بدین منظور مقادیر قطعی شده دور سوم نظرات خبرگان با تقسیم بر مجموع امتیازها نرمال-سازی شد.

بعد از محاسبه اهمیت معیارها، رتبه‌بندی معیارهای اصلی تحقیق صورت گرفت. جدول ذیل نتایج رتبه‌بندی را نشان می‌دهد.

جدول ۳ - رتبه‌بندی ابعاد اصلی ریسک مدیریت منابع انسانی

رتبه	میانگین فازی ابعاد	ابعاد
۲	۰/۷۶۹	ریسک افراد یا سرمایه های انسانی
۱	۰/۷۷۱	ریسک های عملیاتی منابع انسانی
۳	۰/۷۶۸,۵	ریسک دیدگاه های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی
۴	۰/۷۵۸,۲	ریسک های فردی مدیران منابع انسانی

جدول فوق نشان می دهد، اولویت بندی ابعاد ریسک های مدیریت منابع انسانی مطابق نظر خبرگان به ترتیب ریسک های عملیاتی منابع انسانی، ریسک افراد یا سرمایه انسانی، ریسک دیدگاه های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی و ریسک های فردی مدیران منابع انسانی بوده است.

همچنین نتایج تحقیق نشان می دهد که از میان مولفه های ۲۴ گانه، پنج اولویت ریسک های مدیریت منابع انسانی به ترتیب؛ ریسک عدم برخورداری از مهارتهای بین فردی، ریسک ارتباط و متقاعدسازی، ریسک های تامین منابع انسانی، ریسک های پاداش و جبران خدمات و ریسک های آموزش، توسعه و توانمندسازی بوده است و ریسک های عدم برخورداری از تفکر تحلیلی و خلاق / شهودی و عدم توانایی رهبری و مدیریت افراد دارای کمترین اهمیت هستند.

### تحلیل و یافته های تحقیق / تحلیل عاملی

پیش از اقدام به استفاده از روش تحلیل عاملی باید از کافی بودن حجم نمونه جهت تحلیل عاملی اکتشافی اطمینان حاصل شود. یکی از روش های بررسی کفایت نمونه جهت تحلیل عاملی محاسبه شاخص کفایت نمونه است. شاخص کفایت نمونه توسط کایزر، مایر و اولکین نوآوری شده است و برای همین آن را با نماد KMO نمایش می دهند. به عبارت دیگر؛ این شاخص نشان می دهد که آیا تعداد داده های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا

خیر؟ بر اساس این دو آزمون، داده‌ها زمانی برای تحلیل عاملی مناسب هستند که شاخص KMO بیشتر از ۰/۷ (البته بین ۰/۵ تا ۰/۷ نیز با احتیاط قابل قبول است) و مقدار سطح معناداری آزمون بارتلت کمتر از ۰,۵ باشد.

جهت سنجش و تعیین بار عاملی شاخص‌های هر یک از ۴ بعد (ریسک افراد با سرمایه‌های انسانی، ریسک عملیاتی منابع انسانی، ریسک دیدگاه کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی و ریسک فردی متخصصین منابع انسانی) ابتدا از آزمون KMO جهت کفایت نمونه استفاده گردید. با توجه به نتایج جدول ۴، آزمون کرویت بارتلت نشان می‌دهد که متغیرها با هم رابطه دارند و نتایج تحلیل عاملی قابل اعتماد است. بر اساس یافته‌ها، مقدار KMO در باب کفایت نمونه‌گیری برای همه ابعاد بالاتر از ۰/۷ است که مقدار قابل قبولی است و با توجه به معناداری آزمون بارتلت ( $p < 0/05$ ) می‌توان گفت شرایط لازم برای انجام تحلیل عاملی برقرار است.

جدول ۴ - آزمون اعتبار و صحت نمونه‌گیری متغیرهای ۴ گانه				
ابعاد/ متغیر	آزمون	آماره	درجه آزادی	p-مقدار
ریسک افراد با سرمایه‌های انسانی	کایزر، میجر، الکین	۰,۸۹۵	-	-
	آزمون کرویت بارتلت	۱۷۵۶,۴۰۹	۱۶۶	۰/۰۰۰
ریسک عملیاتی منابع انسانی	کایزر، میجر، الکین	۰,۹۷۲	-	-
	آزمون کرویت بارتلت	۱۲۳۸,۸۶۰	۱۴۵	۰/۰۰۰
ریسک دیدگاه کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی	کایزر، میجر، الکین	۰,۷۸۸	-	-
	آزمون کرویت بارتلت	۲۱۳۴,۷۴۹	۲۰۱	۰/۰۰۰
ریسک فردی متخصصین منابع انسانی	کایزر، میجر، الکین	۰,۹۱۲	-	-
	آزمون کرویت بارتلت	۱۳۶۵,۷۰۰	۱۸۳	۰/۰۰۰

### شناسایی ابعاد عوامل مرتبط با متغیر ریسک های ابعاد ۴ گانه

برای سنجش بُعد ریسک افراد یا سرمایه‌های انسانی ۱۱ سوال، ریسک عملیاتی منابع انسانی، ۷۴ سوال ریسک دیدگاه کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی، ۱۶ سوال و ریسک فردی متخصصین منابع انسانی، ۳۱ سوال طراحی و از طریق پرسشنامه مورد سنجش قرار گرفت سپس بر روی داده‌ها تحلیل عاملی اکتشافی انجام گردید. با توجه به نتایج بدست آمده مقدار اشتراکی همه شاخصها بیشتر از (۰/۵) است بنابراین همبستگی مناسبی بین سوالها و عوامل متناظر با آن وجود دارد (متغیر برای تحلیل عامل مناسب است).

با توجه به تحلیل عاملی روی ۱۱ شاخص بُعد ریسک افراد یا سرمایه‌های انسانی، ۴ عامل به عنوان شاخص های اصلی شناسایی گردید. این ۴ عامل که ارزش ویژه بیشتر از یک دارند در مجموع ۶۲,۴۴۰ از واریانس مفهوم کلی را تبیین می‌کنند.

با توجه به تحلیل عاملی روی ۷۴ شاخص بُعد ریسک عملیاتی منابع انسانی، ۲۶ عامل به عنوان شاخص های اصلی شناسایی گردید. این ۲۶ عامل که ارزش ویژه بیشتر از یک دارند در مجموع ۷۵,۹۶۱ از واریانس مفهوم کلی را تبیین می‌کنند.

با توجه به تحلیل عاملی روی ۱۶ شاخص بُعد ریسک دیدگاه کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی، ۷ عامل به عنوان شاخص های اصلی شناسایی گردید. این ۷ عامل که ارزش ویژه بیشتر از یک دارند در مجموع ۶۳,۰۹۵ از واریانس مفهوم کلی را تبیین می‌کنند.

با توجه به تحلیل عاملی روی ۳۱ شاخص بُعد ریسک دیدگاه کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی، ۱۰ عامل به عنوان شاخص های اصلی شناسایی گردید. این ۱۰ عامل که ارزش ویژه بیشتر از یک دارند در مجموع ۶۵,۱۰۲ از واریانس مفهوم کلی را تبیین می‌کنند.

### بررسی برازش مدل پژوهش

بررسی مدل پژوهش طی سه مرحله انجام می‌شود. در مرحله اول مدل بیرونی پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد در مرحله دوم نوبت به بررسی مدل درونی می‌رسد و مرحله سوم نیز به بررسی مدل کلی پژوهش اختصاص دارد.



### ارزیابی مدل بیرونی

در بررسی مدل بیرونی پژوهش ابتدا بار عاملی سؤالات (یا شاخص‌های) پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد. سپس پایایی و به دنبال آن روایی مدل درونی بررسی می‌شود.

### بار عاملی شاخص‌ها یا سؤال‌های پرسشنامه/روایی

بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شوند که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار  $0/4$  شود، مؤید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و روایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است.

با توجه به جدول استخراجی که نتایج تحلیل عاملی گویه‌های پرسشنامه مورد نظر را نشان می‌دهد، از آنجا که بارعاملی همه گویه‌ها از  $0/4$  بیشتر است، همچنین مقدار آماره  $t$  از  $1/96$  بیشتر است، بنابراین پرسشنامه دارای روایی مطلوب است.

### پایایی مدل بیرونی

برای بررسی پایایی مدل بیرونی از معیار ضریب آلفای کرونباخ و معیار پایایی ترکیبی (CR) استفاده شده است.

جدول ۵- ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی

متغیرها	آلفای کرونباخ	CR
ریسک مدیریت منابع انسانی	۰/۸۰۱	۰/۸۰۴
ریسک افراد یا سرمایه‌های انسانی	۰/۷۶۸	۰/۷۷۰
ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی	۰/۸۵۲	۰/۸۵۹
ریسک دیدگاه‌های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی	۰/۷۷۷	۰/۷۷۸
ریسک‌های فردی متخصصین/مدیران منابع	۰/۸۶۰	۰/۸۶۳

بر اساس نتایج بدست آمده در این آزمون، با توجه به اینکه مقدار آلفای کرونباخ برای سازه‌ی مورد نظر و همچنین ضریب پایایی ترکیبی متغیرهای جدول فوق بالاتر از ۰/۷ است نشان از مناسب و برازش قابل قبول مدل‌های اندازه‌گیری دارد.

### روائی مدل بیرونی

برای بررسی روائی مدل بیرونی از معیار روائی همگرا استفاده شده است

#### ۱- روایی همگرا

معیار مهم برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، در روش حداقل مربعات جزئی، روایی همگرا است که به بررسی میزان همبستگی هر سازه با سؤالات (شاخص‌های) خود می‌پردازد که هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است (بارکلی و همکاران، ۱۹۹۵). فورنل و لارکر (۱۹۸۱) معیار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) را برای سنجش روایی همگرا معرفی کرده و اظهار داشتند که مقدار عدد بحرانی ۰/۵ می‌باشد. در جدول زیر مقدار این ضریب برای هر یک از سازه‌ها ارائه شده است.

جدول ۶ - میانگین واریانس استخراج شده

متغیرها	AVE
ریسک مدیریت منابع انسانی	۰/۶۱۹
ریسک افراد یا سرمایه‌های انسانی	۶۷۷۰/
ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی	۶۶۰۰/
ریسک دیدگاه‌های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی	۰/۶۲۵
ریسک‌های فردی متخصصین/ مدیران منابع	۶۷۵۰/

اگر معیار میانگین واریانس استخراج شده برای یک متغیر پایین‌تر از ۰/۵ بود باید سؤالی را که کمترین بار عاملی را دارد، حذف نمود. در جدول زیر با توجه به اینکه مقادیر AVE برای همه متغیرها از ۰/۵ بیشتر است، بنابراین روایی همگرا سازه‌ها قابل قبول است.

در پاسخ به این که شناسایی، تبیین و ارائه مدل ریسک های مدیریت منابع انسانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی منطقه شمال چگونه است؟ به ترسیم دو مدل در حالت اعداد استاندارد و اعداد معناداری پرداخته شده است:

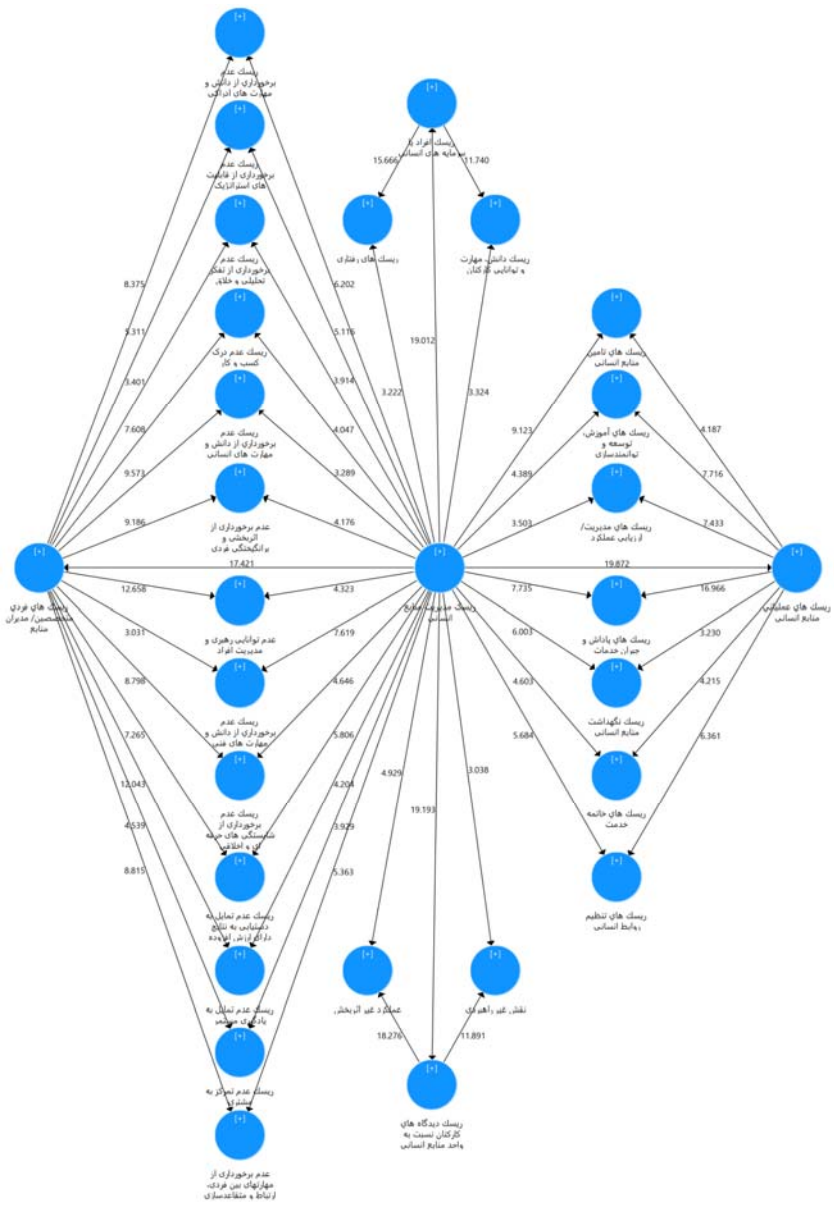
## ۲- برازش مدل بیرونی

پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری نوبت به برازش مدل ساختاری پژوهش می‌رسد. بخش مدل ساختاری برخلاف مدل‌های اندازه‌گیری، به سؤالات (متغیرهای آشکار) مربوط نیست و تنها متغیرهای پنهان همراه با روابط میان آن‌ها بررسی می‌شود.

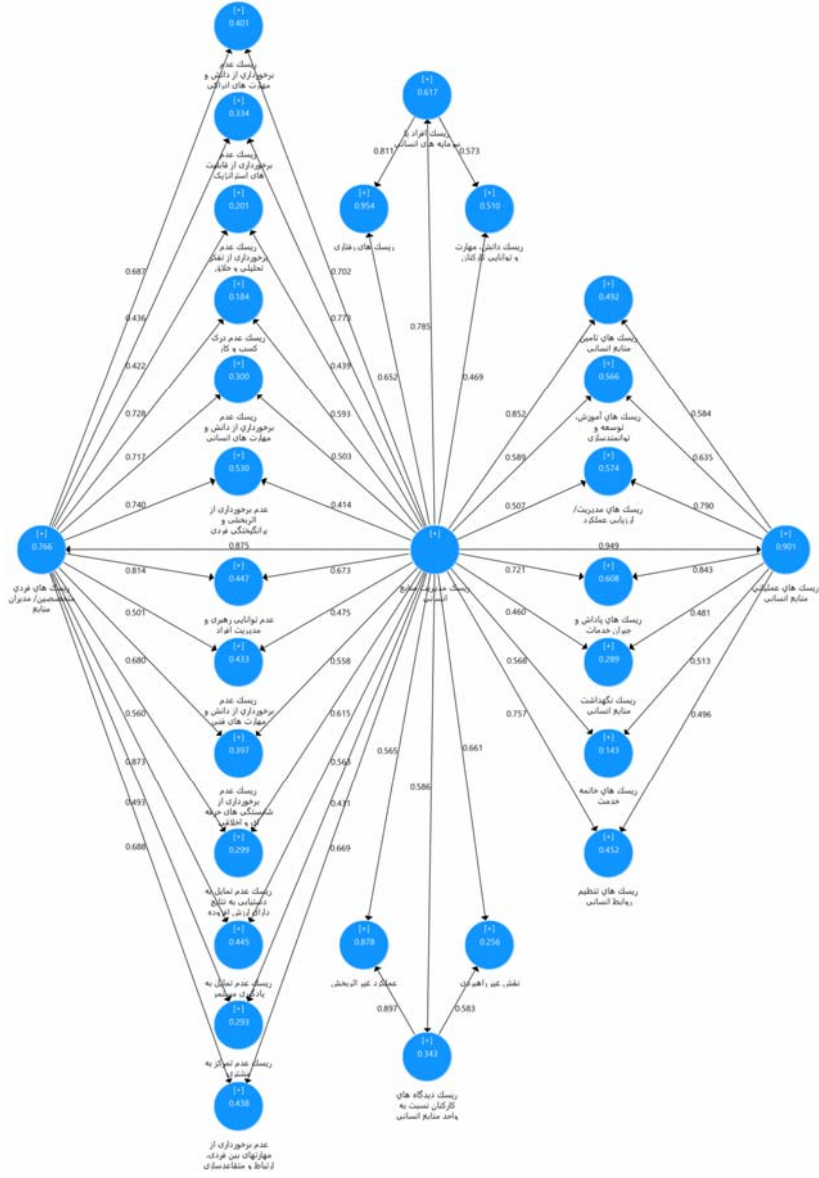
## ۲-۱ ضرایب معناداری t-value

برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین و اساسی‌ترین معیار، ضرایب معناداری  $t$  است. برازش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب  $t$  به این صورت است که این ضرایب باید از  $1/96$  بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان  $95\%$  معنادار بودن آن‌ها را تأیید ساخت.

نتایج معناداری ضرایب براساس مقدار آماره  $t$  گزارش شده است. با توجه به اینکه مقدار آماره  $t$  از  $1/96$  بیشتر است، با اطمینان  $95\%$  درصد می‌توان نتیجه گرفت که متغیر مستقل بر متغیر وابسته تأثیر دارد.



نمودار ۱ - ضرایب معناداری t-value در مدل مفهومی



نمودار ۲- ضریب مسیر در مدل مفهومی

۳- بررسی و تبیین روابط احتمالی بین ریسکهای شناسایی شده در این بخش روابط متغیرهای تحقیق مورد بررسی قرار می گیرند.  
 جدول ۷- نتایج روابط متغیرهای تحقیق

نتیجه	ضریب مسیر	اعداد معناداری	رابطه بین متغیرها
تایید	۰,۷۸۵	۱۹,۰۱۲	ریسک افراد یا سرمایه های انسانی
تایید	۰,۴۶۹	۳,۳۲۴	ریسک دانش، مهارت و توانایی کارکنان
تایید	۰,۶۵۲	۳,۲۲۲	ریسک های رفتاری
تایید	۰,۹۴۹	۱۹,۸۷۲	ریسک های عملیاتی منابع انسانی
تایید	۰,۸۵۲	۹,۱۲۳	ریسک های تامین منابع انسانی
تایید	۰,۵۸۹	۴,۳۸۹	ریسک های آموزش، توسعه و توانمندسازی
تایید	۰,۵۰۷	۳,۵۰۳	ریسک های مدیریت/ ارزیابی عملکرد
تایید	۰,۷۲۱	۷,۷۳۵	ریسک های پاداش و جبران خدمات
تایید	۰,۴۶۰	۶,۰۰۳	ریسک نگهداشت منابع انسانی
تایید	۰,۵۶۸	۴,۶۰۳	ریسک های خاتمه خدمت
تایید	۰,۷۵۷	۵,۶۸۴	ریسک های تنظیم روابط انسانی
تایید	۰,۵۸۶	۱۹,۱۹۳	ریسک دیدگاه های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی
تایید	۰,۶۶۱	۳,۰۳۸	نقش غیر راهبردی
تایید	۰,۵۶۵	۴,۹۲۹	عملکرد غیر اثربخش
تایید	۰,۸۷۵	۱۷,۴۲۱	ریسک های فردی مدیران منابع
تایید	۰,۷۰۲	۶,۲۰۲	ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت های ادراکی

نتیجه	ضریب مسیر	اعداد معناداری	رابطه بین متغیرها
تایید	۰,۷۷۳	۵,۱۱۶	ریسک عدم برخورداری از قابلیت های استراتژیک
تایید	۰,۴۳۹	۳,۹۱۴	ریسک عدم برخورداری از تفکر تحلیلی و خلاق
تایید	۰,۵۹۳	۴,۰۴۷	ریسک عدم درک کسب و کار
تایید	۰,۵۰۳	۳,۲۸۹	ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت های انسانی
تایید	۰,۴۱۴	۴,۱۷۶	عدم برخورداری از اثربخشی و برانگیختگی فردی
تایید	۰,۶۷۳	۴,۳۲۳	عدم توانایی رهبری و مدیریت افراد
تایید	۰,۴۷۵	۷,۶۱۹	ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت های فنی
تایید	۰,۵۵۸	۴,۶۴۶	ریسک عدم برخورداری از شایستگی های حرفه ای و اخلاقی
تایید	۰,۶۱۵	۵,۸۰۶	ریسک عدم تمایل به دستیابی به نتایج دارای ارزش افزوده
تایید	۰,۵۶۳	۴,۲۰۴	ریسک عدم تمایل به یادگیری مستمر
تایید	۰,۴۳۱	۳,۹۲۹	ریسک عدم تمرکز به مشتری
تایید	۰,۶۶۹	۵,۳۶۳	عدم برخورداری از مهارت‌های بین فردی، ارتباط و متقاعدسازی

تمامی ضرایب بارهای عاملی از ۰/۴ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این مدل دارد.

جدول ۸ - شاخص های کیفیت مدل و سطح پذیرش آن ها در روش حداقل مربعات جزئی

متغیر	ساخت روایی مشترک مقاطع	پایایی مرکب	میانگین واریانسهای استخراج شده
	سطح پذیرش $\geq 0$	$0.7$ $>$	$> 0.5$
ریسک مدیریت منابع انسانی	$0.123$	$0.787$	$0.682$
ریسک افراد یا سرمایه های انسانی	$0.091$	$0.743$	$0.657$
ریسک های عملیاتی منابع انسانی	$0.154$	$0.793$	$0.554$
ریسک دیدگاه های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی	$0.287$	$0.711$	$0.518$
ریسک های فردی مدیران منابع	$0.116$	$0.773$	$0.669$

۴- برازش مدل کلی (GOF)

مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه گیری و مدل ساختاری می شود و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می شود. برای بررسی برازش کلی مدل تنها یک معیار به نام GOF وجود دارد. سه مقدار  $0.01$ ،  $0.25$  و  $0.36$  به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای معیار GOF معرفی شده است.

$$GOF = \sqrt{Communnality \times R^2} = \sqrt{0.559 \times 0.682} = 0.62$$

با توجه به نتایج فوق مشاهده می شود مقدار GOF معادل  $0.62$  بدست آمد که با توجه به دسته بندی مذکور می توان گفت که مدل تدوینی دارای برازش قوی می باشد. معیار بالای GOF اعتبار مدل تدوین شده را با قدرت تأیید می کند.



## بحث و نتیجه گیری

یکی از دلایل اصلی انتخاب دانشگاه‌های علوم پزشکی، فقدان پژوهشها در راستای ریسکهای مدیریت منابع انسانی است. به دلیل اهمیت موضوع در پژوهش حاضر سعی شد تا این فقدان پوشش داده شود. ابعاد اولیه ریسکها از تجمیع نظریه های ارائه شده و مدل‌های مطرح شده به دست آمد و چهار بُعد اصلی ریسکهای مدیریت منابع انسانی (ریسکهای افراد یا سرمایه انسانی، ریسکهای عملیاتی منابع انسانی، ریسکهای دیدگاه کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی و ریسکهای فردی مدیران منابع انسانی) با توجه به اهمیت این ابعاد در مدل‌های ارائه شده و نیز جامع بودن ابعاد یادشده در حوزه مورد پژوهش شناسایی شد. وجه تمایز مدل ارائه شده با سایر مدلها استفاده از ابعادی جامع و مفصل است که تمامی عوامل ایجاد ریسک های مدیریت منابع انسانی را در خود جای می دهد و تاکنون مدلی که دارای این ابعاد و شاخصها باشد، ارائه نشده است. در ادامه به تحلیل یافته های این پژوهش پرداخته می شود:

بیشتر ریسک ها به دلیل ضعف انسانی اتفاق می افتد و بیشتر اوقات کارکنان دلیل و عامل ریسک های شغلی هستند. برخی از ریسک ها ممکن است با فرآیند استخدام بهتر، آموزش بیشتر یا ایجاد انگیزه بهتر کاهش یابند یا مدیریت شوند.

در مدل ریسکهای منابع انسانی استیونز (۲۰۰۶)، ریسکهای عملیاتی منابع انسانی، پل و میتلچر (۲۰۰۸)، ریسکهای استراتژیک منابع انسانی و ریسکهای عملیاتی منابع انسانی مدنظر قرار گرفته است؛ در مدل ارائه شده توسط مؤسسه ارنست و یانگ (۲۰۰۸)، ریسکهای استراتژیک منابع انسانی و ریسکهای عملیاتی منابع انسانی و همچنین ریسکهای مالی منابع انسانی مدنظر قرار گرفته است در چارچوب ریسک منابع انسانی بکر و اسمیت (۲۰۱۶)، با توجه به در نظر گرفتن ۸ بُعد به عنوان ابعاد اصلی مدل ریسکهای منابع انسانی، دیدگاه کل نگر نسبت به ریسکهای منابع انسانی در سازمان ارائه نشده و در مدل ارائه شده در پژوهش حاضر سعی بر آن شده است تا ضمن توجه به پژوهشهای انجام شده، کم و کاستیهای مدل‌های موجود پوشش داده شود و با دیدگاهی جامع نگر به ریسکهای مطرح شده در رابطه مدیریت منابع انسانی نگریسته شده است.

نتایج تحقیق نشان داد خبرگان منابع انسانی، ریسک های منابع انسانی را بیشتر در وظایف و کارکرد مدیریت منابع انسانی مد نظر قرار داده اند. علاوه بر این، ریسک های کلیدی مهمی وجود دارد که توسط نتایج تحقیق برجسته شده اند از جمله ریسکهای : پاداش و جبران خدمات، تامین منابع انسانی، عدم تمرکز به مشتری، ریسک های رفتاری، عدم برخورداری از مهارتهای بین فردی، ارتباط و متقاعدسازی و ریسک نگهداشت منابع انسانی که به تفصیل مورد بحث قرار می گیرد؛

### ریسک پاداش و جبران خدمات

یکی از مولفه های مهم و موثر در مدیریت منابع انسانی، نظام پرداخت حقوق و مزایا یا پاداش و جبران خدمات است. ارزیابی مجموعه عوامل ریسک در بخش پاداش و جبران خدمات نشان داد که ریسکهای متعددی در این حیطه وجود دارد که ریسک های دارای بیشترین اولویت عبارتند از: عدم تناسب و تاثیر گذاری نوع و نحوه خدمت و حجم کار در میزان پرداخت عملکردی، احساس نابرابری پرداخت بین کارکنان واحدهای تابعه دانشگاه با سایر سازمانها، تاخیر در پرداخت عملکردی و مزایا، عدم تناسب پرداختها با سطح عمومی قیمتها، تنوع نظام پرداخت به کارکنان (استخدامی، قراردادی، شرکتهی، حجمی، خرید خدمات و ... ) و عدم شفافیت در پرداخت عملکردی کارکنان.

کارمندان نهاده های خود برای کار (مثل تلاش، تجربه، تحصیلات و شایستگی) و پی آمدهای حاصل از آن (مثل میزان دستمزد، ترفیع و شناختگی) را با افراد مشابه مقایسه می کنند. بر اساس تئوری برابری وقتی کارمندان احساس می کنند در حقشان ناعدالتی شده، ممکن است گزینه هایی نظیر؛ تغییر نهاده ها(مثل تلاش کمتر)، تغییر خروجی(مثل محصولات یا خدمات بی کیفیت، کاهش تولید محصول یا خدمت)، ترک شغل و ... را انتخاب کنند و نهایتا منجر به کاهش بهره وری می شود. مطالعه ای که در سال ۲۰۰۶ انجام شد نشان داد با وجود اینکه تنها ۴۵ درصد کارمندان فکر می کنند دستمزد، عامل کلیدی در حفظ نخبگان است اما ۷۱ درصد افراد دارای عملکرد برتر، این موضوع را تایید کردند.

با توجه به اهمیت نظام پرداخت و پاداش، سازمانها به خصوص دانشگاههای علوم پزشکی، موضوعات ذیل را باید در پرداخت ها مد نظر قرار دهند که عبارتند از: ۱. جبران خدمات و پرداختها از راه کفایت پرداختها ۲. ساماندهی پرداخت متغیر و پرداخت مبتنی بر مهارت که در دانشگاههای علوم پزشکی / مراکز درمانی، تحت عنوان پرداخت مبتنی بر عملکرد در حال اجراست که عمده نارضایتی کارکنان در این بخش بوجود می آید، ۳. برنامه های حمایتی و تشویقی به منظور تقویت احساس تعلق و دلبستگی با امکان انتخاب مزایای متغیر توسط کارمندان ، ۴. طراحی برنامه های شناختگی کارمندان

### ریسک تامین منابع انسانی

جذب منابع انسانی است به عنوان یکی از ارکان اصلی مدیریت منابع انسانی شامل مراحل نیاز سنجی، برنامه ریزی، تعیین و تأمین نیروهایی است که با عبور از مراحل قانونی پذیرش و استخدام، برای انجام وظایف مورد انتظار در مشاغل مختلف سازمان آماده شده و به کار گرفته شوند. جذب اثربخش می تواند مؤسسه و سازمان را فارغ از اندازه، نوع صنعت، حوزه فعالیت یا اهداف، پویا نگاه دارد.

ارزیابی مجموعه عوامل ریسک در این پژوهش نشان داد در بخش تامین منابع انسانی ریسک هایی بشرح ذیل وجود دارد که عبارتند از: ۱. ناکارآمدی روشهای جذب و تامین نیرو، ۲. عدم امکان تامین به موقع جایگزین کارکنانی که بدلیل تعلیق، مرخصی استعلاجی، بدون حقوق و غیبت طولانی، جایگاه یا پست آنها خالی می ماند، ۳. سهمیه های قانونی غیر رقابتی، ۴. رابطه های استخدامی مختلف (شرکتی، خرید خدمت، قراردادی، پیمانی و ...)، ۵. انتخاب فردی که به لحاظ قانونی حائز شرایط استخدام نیست، ۶. فقدان مهارت مدیران برای انتخاب افراد مناسب و ماهر، ۷. انتخاب فرد نامتناسب با شغل و متعاقبا تبدیل شدن به یک کارمند غیر بهره ور.

### ریسک عدم تمرکز به مشتری

فلسفه وجودی و رسالت سازمانها ارائه خدمت به مشتریان است بنابراین سازمان باید تمام تلاش و تمرکز خود را برای تولید و ارائه محصول یا خدمات متناسب با نیاز مشتریان بکار

گیرد. در این میان عمده مشتریان مدیریت منابع انسانی سازمان ها، کارکنان سازمان هستند که انتظارات ویژه ای از آن دارند و در صورت عدم تامین انتظارات، احساس و ادراک خوشایندی از مجموعه مدیریت منابع انسانی نخواهند داشت.

ارزیابی مجموعه عوامل ریسک در بخش عدم تمرکز به مشتری نشان داد که دو ریسک در این حیطة وجود دارد که عبارتند از: ۱. عدم تمایل به درخواست بازخور از سوی مشتریان و کارکردن بر روی آنها به عنوان یکی از پایه های بهبود عملکرد و ۲. عدم داشتن دغدغه در مورد ادراک مشتریان از پرسنل سازمان (به طور خاص مقامات اصلی سازمان).

مدیریت منابع انسانی باید بتواند خواست و انتظارات کارکنان و مشتریان را به صورت فصلی یا ششماهه در قالب نظرسنجی دریافت کرده و در برنامه های استراتژیک و عملیاتی بگنجانند.

### ریسک نگهداشت منابع انسانی

یکی از اهداف اصلی مدیریت منابع انسانی، جذب و نگهداری کارکنان توانمند می باشد. هدف اصلی نگهداشت، کاهش ترک کار نامطلوب افراد ارزشمند سازمان است و نظام استخدام و نگهداشت موثر در کنار هم افراد را به سازمان جذب کرده و احتمال ماندگاری افراد پس از استخدام را افزایش می دهند (گاما، ۲۰۱۱). در تفکر سنتی بخش منابع انسانی مسئول جذب، استخدام و نگهداشت نیرو به شمار می رود و تنها به عملکرد کارکنان و انجام وظایف محوله توسط آنان توجه می شود؛ اما در تفکرات نوین منابع انسانی، کارکنان شرکای سازمان هستند و اگر سازمان بخواهد آنها را نگهدارد باید به رؤیاهایشان بها دهد (اکسلرد، هانفیلد جونز و میکائیل، ۲۰۰۲). از نقطه نظر سازمانی ترک کار کارکنان ارزشمند ممکن است منجر به توقف ارائه خدمت به مشتریان گردد. زمان و هزینه مضاعف شده برای استخدام و آموزش افراد جایگزین و فشار ناشی از کار اضافی برای کارکنان باقی مانده در خلال این مدت تنها تعداد محدودی از پیامدهایی است که سازمان را در هنگام رویداد ترک کار با مشقت روبرو می کند (گاما، ۲۰۱۱). از طرفی اقدام به نگهداشت کارکنان ناکارآمد ریسکهایی را هم برای سازمان ها به دنبال دارد که منجر به تنزل اعتبار سازمان می شود و وجهه علمی و

تخصصی آن را پایین می‌آورد، برای کارکنان بی‌انگیزگی و عدم تمایل برای حضور در محل کار و برای کارکنان ناکارآمد غیبت، بی‌تعهدی به سازمان و ... را به دنبال دارد. یکی از سرمایه‌های انسانی دانشگاه‌های علوم پزشکی که عمدتاً در زمانهای بحران و شیوع و همه‌گیری بیماریها نقش موثری در حفظ سلامت مردم دارند پزشکان و کادر درمانی شاغل در مراکز آموزشی و درمانی و بیمارستانها هستند و دانشگاهها باید در برنامه استراتژیک و عملیاتی خود در خصوص نگهداشت منابع انسانی برنامه جامعی داشته باشند.

نتیجه این پژوهش منجر به شناسایی برخی ریسک‌ها در حیطه نگهداشت منابع انسانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی شده است این موارد عبارت‌اند از: ۱. ریسک تجهیزاتی ناکافی و وسایل حفاظت فردی، ۲. ریسک آموزش ناکافی به کارکنان در زمینه ایمنی و سلامت محیط کار، ۳. ریسک افزایش فرسودگی شغلی در کادر درمانی بدلیل حجم بالای کاری و ... ، ۴. ریسک عدم احساس امنیت روانی و شغلی بین کارکنان، ۵. ریسک تنش، مخاطرات و بیماریهای شغلی و ارگونومی نظیر حرکات تکراری، ۶. ریسک عدم استراحت، شیفت کاری طولانی و فشرده و ...، ۷. ریسک نبود شرایط کاری مناسب و استاندارد برای کارکنان / وجود خطرات تهدیدکننده ایمنی محل کار نظیر عوامل بیولوژیک، شیمیایی، فیزیکی و ...

### ریسک مهارتهای میان(بین) فردی

با وجود اهمیت مهارتهای میان فردی در اثرگذاری مدیریتی، تا اواخر دهه ۱۹۸۰، مدیریت بیشتر بر ابعاد فنی(اقتصادی، مالی و ...) و تکنیک‌های کمی متمرکز بود. فعالیت‌هایی که در ارتباط با رفتار انسان و مهارتهای بین فردی انجام می‌شد در مقایسه با محاسبات تحلیلی ناچیز بحساب می‌آمد. درک اهمیت تقویت مهارتهای میان فردی مدیران، با نیاز سازمانها به استخدام و حفظ کارمندی با عملکرد بالا ارتباطی تنگاتنگ دارد. تعداد کارمندان برجسته‌ای که وارد بازار کار می‌شوند همواره محدود بوده است. مطالعه‌ای ملی درباره نیروی کار نشان داد که حقوق و مزایا، دلیل اصلی علاقه افراد به شغلشان و ادامه همکاری با یک کارفرما نیست، مسئله مهم‌تر کیفیت شغل کارمند و میزان دلگرم‌کننده بودن محیط کار آنهاست. از این رو به نظر می‌رسد در اختیار داشتن مدیرانی که مهارت میان فردی خوبی دارند به خوش آیند شدن

محیط کار کمک می‌کند و این موضوع نیز در نهایت استخدام و حفظ افراد شایسته را تسهیل می‌نماید. علاوه بر این گویا ایجاد محیط کار خوش آیند از نظر اقتصادی نیز به صرفه است. نتیجه این پژوهش منجر به شناسایی دو ریسک در زمینه رابطه بین فردی در مدیریت منابع انسانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی شده است این موارد عبارت اند از: ۱. عدم توانایی انتقال اطلاعات به دیگران به خصوص به صورت مکتوب (گزارش) بخصوص از طریق متقاعد ساختن و ۲. عدم برخورداری از مهارت شنود موثر، مهارت های فهم و درک و حساس بودن نسبت به جنبه های عاطفی، نگرشی و سیاسی زندگی شرکتی یکی از مهمترین عوامل از دست دادن و خروج منابع انسانی با تجربه و استعدادها، ارتباط ضعیف میان مدیران و کارکنان رفتارهای سرد در محیط کاری، ارتباطات کلامی نامناسب، فرهنگ سازمانی نامطلوب، نبود انگیزه معنوی، بروز رفتارهای ضد کارمند از سوی مدیران و ... است. به همین دلیل توصیه می‌شود مهارت‌های ارتباطی مدیران تقویت شده و از طریق برگزاری جلسات مختلف با کارکنان هم نظرات آنان را دریافت نمایند و هم نسبت به ارائه برنامه‌ها و عملکرد حوزه فعالیت خود اقدام نمایند.

### ریسک‌های رفتاری

زمانیکه افراد وارد سازمان می‌شوند دارای خصوصیات و ویژگی‌های از پیش تعیین شده هستند و این خصوصیات، رفتار آنها را در محل کار تحت تاثیر قرار می‌دهد. برخی از مشهورترین ویژگی‌ها عبارتند از: ویژگی‌های فردی یا بیوگرافیک مثل سن، جنس، وضعیت تاهل، خصوصیات شخصیتی، چارچوب احساسی ذاتی، ارزش‌ها و نگرش‌ها و سطح توانایی‌های فردی. وقتی فرد به جمع نیروی کار در سازمان می‌پیوندد این خصوصیات در او وجود دارد و توانایی مدیریت در تغییر آنها بسیار محدود است در عین حال این عوامل بر رفتار کارمند تاثیر بسزایی دارند. علاوه بر این افراد تحت تاثیر گروه‌های رسمی و غیر رسمی، تیم‌ها و همچنین متغیرهای سیستم سازمان (فرهنگ داخلی سازمان، سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و ...) قرار می‌گیرند که بر رفتار آنها اثر می‌گذارد. اگر رفتار افراد بر خلاف منافع سازمان باشد، ریسک‌هایی را به سازمان تحمیل می‌کند که عمده آنها عبارتند از: غیبت،

جابجایی، رفتار انحرافی (رفتار ضد اجتماعی یا خشونت، اختلاس و دزدی و ...)، بی تفاوتی نسبت به وظایف و ... که مدیران دانشگاه باید تدابیری برای پیشگیری از بروز رفتارهای نامتعارف اتخاذ نمایند.

### پیشنهادات:

تحقیقات کیفی به فرضیات پژوهشی و در نهایت به نظریه منجر می‌شوند. هدف پژوهش حاضر نیز توسعه چارچوب ریسک مدیریت منابع انسانی بوده است. بنابراین بایستی بر اساس نتایج این پژوهش بتوان ایده‌هایی را شناسایی کرد که برای انجام تحقیقات کمی با نمونه‌های آماری با رویکرد تست نظریه، مورد استفاده قرار گیرد. همچنین با توجه به جریانهای اصلی ریسکهای منابع انسانی، در واحدهای تابعه وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی حوزه‌های جذابی برای پژوهش در این زمینه وجود دارد. بنابراین براساس نتایج پژوهش پیشنهادها به صورت ذیل مطرح می‌شود:

این پژوهش محدودیتهایی هم دارد، از آنجا که این پژوهش در دانشگاههای علوم پزشکی انجام شده است، نتایج ممکن است ویژگی‌های منحصر به فرد آن جمعیت را نشان دهد. کمبود منابع اولیه و سوابق پژوهشی مستقیم درباره موضوع محدودیت پژوهشی بوده است. در نهایت پیشنهاد برای پژوهشهای آینده این است که:

شناسایی، تحلیل و ارزیابی ریسک‌های منابع انسانی در سطح مراکز درمانی و بیمارستانها تحلیل میزان اهمیت هر یک از ریسک‌های شناسایی شده در این تحقیق و شناسایی راههای مدیریت ریسک‌های منابع انسانی.

شناسایی و تحلیل مشکلات و چالشهای مدیریت ریسک‌های منابع انسانی.

بررسی فرصت‌های مدیریت ریسک‌های منابع انسانی.

شناسایی و ایجاد یک راهنما / چارچوب برای مدیریت ریسک منابع انسانی. مورد بررسی

و مطالعه قرار گیرد.

## کتابنامه

۱. ابراهیمی الهام و زنگنه جعفر، پیاده سازی فرآیند مدیریت ریسک منابع انسانی در گروه صنعتی بارز ، اولین همایش ملی ارتباط علوم انسانی، تولید و صنعت، (۱۳۹۷) <https://civilica.com/doc/873987>
۲. راعی رضا و سعیدی علی، (۱۳۹۲) مبانی مهندسی مالی و مدیریت ریسک ، تهران انتشارات سمت.
۳. صالحی کردآبادی، سجاد و همکاران (۱۳۹۶) « اولویت بندی ابعاد ریسک منابع انسانی در صنعت بیمه مورد مطالعه صنعت بیمه استان گیلان» مجموعه مقالات بیست و چهارمین همایش ملی بیمه و توسعه
۴. علیزاده سید شمس الدین و همکاران، بررسی مطالعات مرتبط با حوادث شغلی در ایران از ابتدای سال ۱۳۸۰ الی پایان ۱۳۹۳: مرور سیستماتیک، دو ماهنامه سلامت کار ایران، ۱۳۹۶؛ دوره ۱۴ شماره ۱، ۹۴-۹۳
۵. موسوی سید نجم الدین ، شریعت نژاد علی و ساعدی عبدالله، طراحی مدل مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان های دولتی با استفاده از نظریه داده بنیاد، فصلنامه مطالعات منابع انسانی، سال هشتم، شمار بیست و هشت ، تابستان ۹۷- ص ۱۴۲-۱۲۱
6. Axelrod, B., Handfield-Jones, H., & Michaels, E. (2002). A new game plan for C players. *Harvard business review*, 80(1), 80-90.
7. Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares approach to causal modeling: personal computer adoption and use as an illustration, *technological studies*, 2(2), 285-309.
8. Batarliene, N., Ciziuniene, K., Vaicute, K., Sapalaite, I., Jarasuniene, A. (2017). The Impact of Human Resource Management on the Competitiveness of Transport Companies. *International Scientific Conference Transbaltica*, PP, 110-116.
9. Becker, K., & Smidt, M. (2016). A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 26(2), 149-165.
10. Bernstein, P. (1996). *Against the Gods: The Remarkable Story of Risk*. New York: John Wiley & Sons.
11. Cascio, W. (2012). Be a ringmaster of risk. *HR magazine*, 38-43.
12. Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests . *Psychometrika*.



13. Ernst & Young. (2008). Global Human Resources (HR) Risk: from the Danger Zone to the Value Zone. London: EY.
14. Fornell, C & Larcker, D.(1981) .Evaluating structural equation models with unobservable and measuring error .Journal of High Technology Management Reasearch39-50.
15. Guma, P. V. (2011). Organisational factors impacting on employee retention.
16. Hagigi, M., & Sivakumar, K. (2009). Managing diverse risks: An integrative framework. Journal of International Management, 15(3), 286-295.
17. Huang, J. (2017). The relationship between employee psychological empowerment and proactive behavior: Self-efficacy as mediator, Journal of Accounting and Auditing Review, 2018.
18. ISO 31000. (2009). Risk Management Principles and Guidelines. Geneva: International Standard Organization.
19. Merna, T., & Al-Thani, F. (2005). Corporate risk management: An organizational perspective. England: John Wiley & Sons.
20. Meyer, M., Roodt, G. & Robbins, M. (2011). Human Resources Risk Management: Governing People Risks for Improved Performance. SA Journal of Human Resource Management, 9(1), 310-321.
21. Mousavi, A., Nordin, M., Othman, Z., and Sulaiman, R. (2011). A Method for human resource risk management in mobile workforce brokering systems. American Journal of Applied Sciences, 8(12), 1287-1294.
22. Paul C., Mitlacher L. (2008) "Expanding risk management systems:human resources and German banks", Strategic Change, Vol. 17, pp. 21–33
23. Risk Management and people management.: A Critical reflection on how risk management can be incorporated into current HR practices, The university of Portsmouth, September 2014.
24. Sadgrove, K. (2016). The complete guide to business risk management. Routledge.
25. Stam, C. (2009). Intellectual liabilities: lessons from the decline and fall of the Roman Empire. VINE: The journal of information and knowledge management systems, 39(1), 92-104.
26. Stevens, J. (2006). Managing Risk: The HR Contribution. London: Routledge.