



ارزیابی ریسک و تعیین مؤلفه های ریسک پذیری نیروی انسانی در طراحی مدل ریسک

(مطالعه موردی پردیس دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران)

سارا نری میسا*^۱، عبدالله صیاد^۲، سعید رستم پور^۳

۱- مدیریت امور پشتیبانی و رفاهی، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران. ایمیل: saranarimisa@gmail.com

۲- مدیریت امور پشتیبانی و رفاهی، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران.

۳- مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران.

چکیده

ارزیابی ریسک در HSE، فرآیند شناسایی، ارزیابی و کنترل پیامدهای احتمالی است و هدف این است که تمام اقدامات منطقی برای محافظت از کارکنان در برابر آسیب و جلوگیری از حوادث انجام شود و شامل شناسایی خطرات بالقوه، ارزیابی خطرات مرتبط و اجرای اقدامات کنترلی برای کاهش یا حذف آن خطرات است تا اطمینان حاصل شود که هرگونه تغییر در شرایط کار در نظر گرفته می شود تا ضمن کاهش و یا عدم انحراف از برنامه های سازمان، می تواند افزایش کارایی و اثربخشی نیروی انسانی را به همراه آورد و به افزایش سودآوری و توسعه سازمان منجر شود. پژوهش حاضر با هدف ارزیابی ریسک و تعیین مؤلفه های ریسک پذیری نیروی انسانی جهت طراحی مدل ریسک با رویکرد تلفیقی و اولویت بندی شاخص ها در پردیس دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران انجام شده است. در جمع آوری داده ها از پرسشنامه مشتمل بر ۴ مؤلفه اصلی، ۱۲ مؤلفه فرعی و ۴۸ شاخص که با استفاده از شاخصهای تعالی سازمانی نیروی انسانی به روش دلفی فازی مورد تأیید قرار گرفته، استفاده شده است. روش نمونه گیری به صورت در دسترس و تعداد نمونه با استفاده از فرمول کوکران برای جامعه حدود ۱۹۵۰ نفر محاسبه گردید. در تجزیه و تحلیل داده ها از مدل معادلات ساختاری و آزمون تحلیل عاملی اکتشافی به روش تجزیه به ابعاد اصلی و چرخش واریماکس استفاده شده است. بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده گردیده است. در اولویت بندی ابعاد ریسک های منابع انسانی مطابق نظر افراد از بین ۲۶ مؤلفه ریسک مدیریت منابع انسانی، مؤلفه های ریسک های پاداش و جبران خدمات، ریسک عدم تمرکز به مشتری، ریسک های تأمین منابع انسانی، ریسک رفتاری و ریسک آموزش و بهسازی منابع انسانی به ترتیب چهار ریسک دارای بیشترین اهمیت در حوزه مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی ایران می باشد.

کلمات کلیدی: ارزیابی ریسک، منابع انسانی، مدیریت ریسک، طراحی مدل ریسک، HSE

Risk assessment and Determining the risk-taking components of human resources In design a risk model

(Case study Campus of Iran University of Medical Sciences and Health Services)

Sara narimisa *¹, Abdullah Sayad ², Saeed Rostampour³

1- Iran University of Medical Sciences and Health Services ,Management of support and welfare affairs. Email: saranarimisa@gmail.com

2- Iran University of Medical Sciences and Health Services , Management of support and welfare affairs.

۳- Iran University of Medical Sciences and Health Services , Human resource management

Abstract

Risk assessment in HSE is the process of identifying, assessing and controlling potential incidents and the aim is to take all reasonable measures to protect employees from harm and prevent accidents and includes identifying potential risks, assessing related risks and implementing control measures to reduce or eliminate those risks in order to ensure that any changes in working conditions are taken into account so that while reducing or not deviating from the organization's plans, it can increase efficiency and bring the effectiveness of the human force and lead to the increase of profitability and development of the organization. The current research was carried out with the aim of risk assessment and determination of risk-taking components of human resources in order to design a risk model with an integrated approach and prioritize indicators in the campus of Iran University of Medical Sciences and Health Services. In data collection, a questionnaire consisting of 4 main components, 12 sub-components and 48 indicators was used, which was verified by using the organizational excellence indicators of human resources using fuzzy Delphi method. The sampling method was available and the number of samples was calculated using Cochran's formula for a population of about 1950 people. In the data analysis, the structural equation model and the exploratory factor analysis test were used with the method of decomposition into principal dimensions and varimax rotation. For this purpose, KMO index and Bartlett's test have been used. In prioritizing the dimensions of human resource risks according to people's opinions among the 26 risk components of human resources management, the components of rewards and service compensation risks, the risk of not focusing on the customer, the risks of providing human resources, behavioral risk, and the risk of training and improving human resources. In order, four risks are the most important in the field of human resources management of Iran University of Medical Sciences.

Keywords: Risk assessment, Human resources, Risk management, Risk model design, HSE

مستقیم و غیر مستقیم به مردم ارائه می نماید که از جمله مهمترین و گسترده ترین آنها بیمارستانها و مراکز بهداشتی و درمانی می باشد. بیمارستان ها سازمان هایی با ساختارهای بسیار پیچیده ای هستند که باید نسبت به تغییرات سریع تکنولوژی فرایندها و رویه های پیچیده پزشکی و دامنه متنوعی از فعالیت ها پاسخ بدهند. کارکنان بیمارستان باید میزان قابل توجهی از داده ها، حفظ دانش فعلی، کسب دانش مربوط به تغییرات سریع دانش پزشکی و شبیه سازی تمام تغییرات در مراقبت مناسب برای بیماران را مدیریت کنند. حجم بالای اطلاعات، تغییرات تکنولوژی، داروهای جدید و پیچیدگی مراقبت های درمانی، زمینه را برای ایجاد یک محیط مستعد بروز خطا فراهم می کند.

با توجه به مأموریت خاص دانشگاههای علوم پزشکی ایران به عنوان یک سازمان تخصصی (فعالیت در حوزه های؛ بهداشت، درمان، آموزش پزشکی، غذا و دارو 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 ریسک های مدیریت منابع انسانی در راستای اهداف استراتژیک خود می نماید. در پژوهش حاضر، ریسک های منابع انسانی در تعدادی از دانشگاههای علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی تابعه وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی مورد تجزیه و تحلیل قرار خواهد گرفت. از اینرو بررسی و شناسایی ریسک های مرتبط با منابع انسانی به عنوان یک مسئله در دانشگاه علوم پزشکی ایران انجام شد.

۲- ریسک منابع انسانی

اصطلاح ریسک های منابع انسانی در عین حال که مشخص/ معین نشده است اما هیچ تعریف واضح و مشخصی وجود ندارد. نیروی انسانی و مدیریت ریسک در سازمانها معمولاً وابسته به یکدیگر نیستند و این عقیده که منابع انسانی بر روی موضوعات نرم تمرکز می کنند در حالی که مدیریت ریسک بر روی موضوعات سخت متمرکز است، هنوز هم وجود دارد. با این حال، در سطح جهان این دیدگاه تغییر کرده است و مهمتر از همه، مردم شروع به توجه به عوامل ریسک احتمالی مربوط به منابع انسانی کرده اند. این عوامل ریسک احتمالی، ریسک های منابع انسانی نامیده می شوند.

آنچه ریسک منابع انسانی را از سایر ریسک های کسب و کار متفاوت می سازد نه تنها پیچیدگی بلکه ارتباط آن با رفتار انسان و فرهنگ، عوامل جمعیت شناختی و ارزش های مختلف می باشد. درک عمومی که در گذشته نسبت به ریسک منابع انسانی وجود داشت و حتی امروزه نیز به شکل سنتی در بسیاری از سازمانها دیده می شود کارکنانی است که از سیاستهای شرکت تخطی می کنند؛ اما در واقع ریسک منابع انسانی ابعاد گسترده ای دارد و به دلیل فرصت ها و تهدیدات معناداری که برای سازمان به همراه خواهد داشت در کسب و کارهای امروزی ادغام شده است.

از آنجا که ریسک منابع انسانی طیف وسیعی از مفاهیم اعم از ریسک های اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، استراتژیک، محیطی، فرایندی، روانشناختی و عملیاتی را در بر دارد، معرفی مبنایی برای دسته بندی این ریسکها و سپس شناسایی ریسک های موجود در هر دسته ضروری می باشد. بیشتر ادبیات در مورد مدیریت منابع انسانی و فعالیت های آن تأثیر مثبت مدیریت منابع انسانی بر روی سیستم ها و شیوه های منابع انسانی دارند.

با ورود فناوری های جدید به سازمانها و تبدیل آن به مجموعه ای از تجهیزات و دستگاهها، همچنان منابع انسانی، سرمایه راهبردی سازمان محسوب می شود. سرمایه ای که جایگاه کلیدی آن در افزایش بهره وری و کارایی سازمان، حفظ مزیت های رقابتی و بهبود توان پاسخگویی سازمان آن هم با سرعت و انعطاف بیشتر در عصر متحول امروزی، توجه مدیریت را سخت به خود معطوف ساخته است. حوادث به طور اعم و حوادث شغلی به طور اخص ضمن تأثیر بر شاخصهای اقتصادی، ضایعات انسانی نیز با خود به همراه خواهند داشت. تخمین زده می شود که هزینه های غیرمستقیم و نامشهود این حوادث تا چهار برابر هزینه های مستقیم آنها باشد. هزینه های ناشی از این حوادث شامل هزینه های پرداخت و دستمزد، کاهش بهره وری، هزینه های مرتبط با بیماریهای شغلی و سایر هزینه ها مرتبط می گردد.

مدیریت ریسک در حوزه منابع انسانی ضمن کاهش و یا عدم انحراف از برنامه های سازمان می تواند 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.

در واقع مدیریت ریسک و مدیریت منابع انسانی توجه کافی به ریسک های مرتبط با منابع انسانی نکرده اند. مدیران منابع انسانی یا سرپرستان به هیچ وجه ارتباطی با مدیریت ریسک ها در نظر گرفته نمی شوند؛ بنابراین، مدیریت ریسک خارج از مسئولیت عادی آنها برای پاسخگویی است. در نتیجه، اهمیت و تأثیرات مدیریت ریسک های مربوط به منابع انسانی توسط متخصصان/ مدیران منابع انسانی یا سازمانها به طور کامل شناخته نشده یا برجسته نشده است.

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 هرگونه نوسانات محیطی حداقل تأثیر 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. از سویی 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. با وجود توجه فراوان به منابع انسانی به عنوان منبع حیاتی موفقیت سازمان ها در پژوهش های دانشگاهی حوزه ریسک مدیریت منابع انسانی، خلأ قابل توجهی وجود دارد. خلأ تحقیقاتی 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. حجم وسیع منابع موجود در متون تحقیق که به تشریح یکی از بخش های سیستم گسترده ریسک های مرتبط با منابع انسانی پرداخته اند، در قیاس با محدود بودن منابعی که به موضوع ریسک منابع انسانی به شکلی سیستماتیک و چندبعدی نگریسته اند، از نبود دیدگاهی کل نگر در این حوزه مطالعاتی حکایت می کند.

دانشگاههای علوم پزشکی جزو سازمان های گسترده و پیچیده ای است که در حوزه های کاری متنوع فعالیت نموده و خدمات متنوعی را به طور

پس از بررسی شاخصهای اصلی و فرعی، مولفه های ریسک پذیری نیروی انسانی آن واحد شناسایی و ارسال گردید.

روش نمونه گیری به صورت در دسترس و تعداد نمونه با استفاده از فرمول کوکران برای جامعه حدود ۱۹۵۰ نفر محاسبه گردید. جهت روبرویی با مشکل پر نشدن پرسشنامه ها، پرسشنامه به ۲۶ واحد مستقر در پردیس همت دانشگاه ارسال که همه واحدها نسبت به شناسایی مولفه ها و برگشت اقدام کرده و مولفه ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده ها از مدل معادلات ساختاری و آزمون تحلیل عاملی اکتشافی به روش تجزیه به ابعاد اصلی و چرخش واریماکس استفاده شده است. بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده گردیده است.

تحلیل عاملی مربوط به پیمایش

در تحلیل عاملی اکتشافی باید از این مسئله اطمینان حاصل شود که میتوان دادههای موجود را برای تحلیل عاملی مورد استفاده قرار داد؛ به عبارت دیگر آیا تعداد داده های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده گردیده است. بر اساس این دو آزمون داده ها زمانی برای تحلیل عاملی مناسب هستند که شاخص KMO بیشتر از 0,6 و نزدیک به یک و مقدار سطح معناداری آزمون بارتلت کمتر از 0,5 باشد.

همانطور که در جدول نتایج مشاهده می شود مقدار ضریب KMO در تمامی متغیرها بالاتر از 0,6 است که این عدد نشان دهنده کفایت داده های مربوط به متغیرهای پژوهش برای اجرای تحلیل عاملی است.

الف) شناسایی ابعاد و عوامل مرتبط با متغیر ریسک افراد یا سرمایه های انسانی (درون داد)

بر اساس یافته ها مقدار KMO در باب کیفیت نمونه گیری برابر با 0/598 است که مقدار قابل قبولی است و با توجه به معناداری آزمون بارتلت 0/05 > p-مقدار) شرایط لازم برای انجام تحلیل عاملی برقرار است.

بر اساس نتایج حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی بر روی تعداد ۱۲ شاخص فرعی مربوط به عوامل مرتبط با ریسک افراد یا سرمایه های انسانی ۴ عامل که ارزش ویژه بیشتر از یک دارند به عنوان عوامل اصلی شناسایی کرد و این چهار عامل در مجموع ۴۴,۰۲۶ از واریانس مفهوم کلی را تبیین می کنند. ب) شناسایی ابعاد و عوامل مرتبط با متغیر ریسک عملیاتی مدیریت منابع انسانی (برون داد)

بر اساس یافته ها مقدار KMO در باب کیفیت نمونه گیری برابر با 0/279 است که مقدار قابل قبولی است و با توجه به معناداری آزمون بارتلت 0/05 > p-مقدار) شرایط لازم برای انجام تحلیل عاملی برقرار است.

بر اساس نتایج حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی بر روی تعداد ۲۶ مولفه مربوط به عوامل مرتبط با ریسک عملیاتی مدیریت منابع انسانی ۱۱ مولفه که ارزش ویژه بیشتر از یک دارند به عنوان عوامل اصلی شناسایی کرد و این ۱۱ عامل در مجموع 57,169 از واریانس مفهوم کلی را تبیین می کنند.

پ) شناسایی ابعاد و عوامل مرتبط با متغیر ریسک دیدگاه کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی

بر اساس یافته ها مقدار KMO در باب کیفیت نمونه گیری برابر با 0/887 است که مقدار قابل قبولی است و با توجه به معناداری آزمون بارتلت 0/05 > p-مقدار) شرایط لازم برای انجام تحلیل عاملی برقرار است.

بر اساس نتایج حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی بر روی تعداد ۲۶ مولفه مربوط به عوامل مرتبط با ریسک دیدگاه کارکنان نسبت به واحد منابع

عوامل ریسک مرتبط با منابع انسانی براساس شاخص های تعالی سازمانی	
ریسک های منابع انسانی	رهبری و استراتژی منابع انسانی
	اخلاق، ارزشها و فرهنگ سازمانی (EVC)
	نوآوری و مدیریت دانش
	تشکیلات تفصیلی، تحلیل شغل و ارزشیابی مشاغل
	برنامه ریزی منابع انسانی و جذب
	مدیریت عملکرد کارکنان
	جبران خدمات
	روابط کارکنان، سلامت و تأمین اجتماعی
	آموزش، یادگیری و توسعه منابع انسانی
	مدیریت استعداد و جانشین پروری

دسته بندی انواع ریسک های منابع انسانی

ریسک منابع انسانی به معنای چیزهای مختلفی برای افراد و سازمانهای مختلف است؛ بنابراین، هنگام شناسایی انواع ریسک منابع انسانی، شرکت های مختلف و افراد دارای لیست های مختلفی خواهند بود. از آنجاییکه هر کارمند در سازمان می تواند ریسک محسوب شود ریسک های مرتبط با کارمندان را می توان به عنوان "ریسک های عملیاتی" طبقه بندی کرد. و طیف وسیعی از مسائل مربوط به ریسک منابع انسانی را که توسط مدیران منابع انسانی در زمینه فرهنگ، تعامل/ تعهدات کارمندان، رعایت قوانین، تأمین منابع مالی، توسعه، هزینه/ بهره وری و محافظت از کارکنان مشخص شده است، ذکر کرده است.

بر اساس مدل تعالی سازمانی ریسک منابع انسانی را بشرح ذیل معرفی می شود که در صورت استفاده از روشهای مناسب مدیریت منابع انسانی، این عوامل ریسک های منابع انسانی کاهش می یابد.

در واقع ریسک های منابع انسانی به دلیل عدم مدیریت صحیح ایجاد می شود. با مشاهده ایده های مختلف در مورد ریسک های منابع انسانی، می توان دریافت که چگونه ریسک های منابع انسانی در عین حال متفاوت هستند. تفاوت اصلی چنین ریسکها در ظاهر سازمان نهفته است. بنابراین، ریسکهای منابع انسانی بین سازمانها و عملیات مختلف متفاوت است.

روش شناسی مؤلفه های ریسک منابع انسانی پردیس همت

دانشگاه علوم پزشکی ایران

تحلیل حاضر از منظر هدف، کاربردی است زیرا از نتایج یافته های آن می توان برای حل مشکلات سازمان ها استفاده کرد و از منظر ماهیت و روش، توصیفی پیمایشی از نوع همبستگی به شمار می رود. زیرا تلاش می کند تا با استفاده از پرسشنامه، اطلاعات مورد نیاز را از وضع موجود به دست آورد. از منظر نوع داده، کمی به حساب می آید. جامعه آماری مورد بررسی شامل کلیه واحدهای مستقر در پردیس همت دانشگاه علوم پزشکی ایران یعنوان جامعه هدف می باشد.

برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه ای مشتمل بر ۴ مولفه اصلی، ۱۲ مولفه فرعی و ۴۸ شاخص که با استفاده از شاخصهای تعالی سازمانی نیروی انسانی به روش دلفی فازی مورد تأیید قرار گرفته، استفاده شده است. به دلیل عدم دسترسی به شمار دقیق اعضای جامعه آماری پرسشنامه به معاونین/مدیران/روسای واحدهای مستقر در پردیس همت ارسال گردید که

جزئی است. این روش به جای بازتولید ماتریس کوواریانس تجربی، بر بیشترین واریانس تبیین شده‌ی متغیرهای وابسته به وسیله متغیرهای مستقل تمرکز دارد. همانند هر مدل‌یابی معادلات ساختاری، مدل کمترین مجذورات جزئی از یک بخش ساختاری که ارتباط بین متغیرهای مکنون را نشان می‌دهد و یک قسمت اندازه‌گیری که نحوه ارتباط بین متغیرهای مکنون و نشانگرهای آنها را منعکس می‌کند، تکمیل شده‌است. از این رو، با توجه به دلایل بیان شده در این مطالعه جهت برازش مدل مفهومی تحقیق و آزمون فرضیهها از روش PLS به کمک نرم افزار Smart PLS استفاده گردید.

قبل از اینکه فرضیه های این پژوهش آزمون شوند باید ابتدا از نرمال بودن متغیرها اطمینان حاصل شود. برای بررسی فرض نرمال بودن متغیرهای مورد مطالعه از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف یک نمونه ای استفاده شده است. در صورتیکه سطح معناداری از 0.05 درصد بیشتر باشد متغیر/ توزیع نرمال می باشد و می توان از آزمونهای پارامتریک برای تجزیه و تحلیل داده ها استفاده نمود در غیر اینصورت داده‌ها غیر نرمال اند و باید از آزمونهای ناپارامتریک استفاده نمود. با توجه به بررسی بعمل آمده تمامی متغیرها غیرنرمال می باشند.

بررسی برازش مدل پژوهش

بررسی مدل مدیریت ریسک نیروی انسانی دانشگاه علوم پزشکی ایران طی سه مرحله انجام شد. در مرحله اول مدل بیرونی مورد بررسی قرار می‌گیرد. در مرحله دوم نوبت به بررسی مدل درونی می‌رسد و مرحله سوم نیز به بررسی مدل کلی اختصاص دارد.

- روائی مدل بیرونی

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

۱- روائی همگرا

معیار مهم برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، در روش حداقل مربعات جزئی، روائی همگرا است که به بررسی میزان همبستگی هر سازه با سؤالات (شاخصهای) خود می‌پردازد که هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. معیار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) را برای سنجش روائی همگرا معرفی کرده و اظهار داشتند که مقدار عدد بحرانی 0/5 میباشد.

اگر معیار میانگین واریانس استخراج شده برای یک متغیر پایبندتر از 0/5 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 0/5 بیشتر است، بنابراین روائی همگرا سازه ها قابل قبول است.

در پاسخ به این که شناسایی، تبیین و ارائه مدل ریسک های مدیریت منابع انسانی در حوزه سلامت 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 - val ue

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

انسانی ۷ عامل که ارزش ویژه بیشتر از یک دارند به عنوان عوامل اصلی شناسایی کرد و این ۷ عامل در مجموع 36,590 از واریانس مفهوم کلی را تبیین می کنند.

ت) شناسایی ابعاد و عوامل مرتبط با متغیر ریسک فردی متخصصین/

مدیران منابع انسانی

بر اساس یافته ها مقدار KMO در باب کیفیت نمونه گیری برابر با 0/219 است که مقدار قابل قبولی است و با توجه به معناداری آزمون بارتلت 0/05 > p-مقدار) شرایط لازم برای انجام تحلیل عاملی برقرار است.

در تحقیقاتی که هدف، آزمون مدل خاصی از رابطه بین متغیرهاست از تحلیل مدل معادلات ساختاری استفاده میشود. در این تحلیل برای تجزیه و تحلیل داده ها از مدل معادلات ساختار و آزمون تحلیل عاملی اکتشافی به روش تجزیه به ابعاد اصلی و چرخش واریماکس استفاده شده است. بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده گردیده است.

جدول نتایج آزمون KMO، بارتلت و تحلیل عاملی اکتشافی

ابعاد / متغیر	درصد تبیین واریانس	آزمون	آماره	درجه آزادی	p-مقدار
ریسک افراد یا سرمایه انسانی	۶۲,۴۴۰	کایزر، میجر، الکن آزمون کروت بارتلت	۰,۸۹۵ ۱۷۵۶,۴۰۹	۱۶۶	۰/۰۰۰
ریسک عملیاتی منابع انسانی	۷۵,۹۶۱	کایزر، میجر، الکن آزمون کروت بارتلت	۰,۹۷۲ ۱۲۳۸,۸۶۰	۱۴۵	۰/۰۰۰
ریسک دیدگاه کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی	۶۳,۰۹۵	کایزر، میجر، الکن آزمون کروت بارتلت	۰,۷۸۸ ۲۱۳۴,۷۲۹	۲۰۱	۰/۰۰۰
ریسک فردی متخصصین / مدیران منابع انسانی	۶۵,۱۰۲	کایزر، میجر، الکن آزمون کروت بارتلت	۰,۹۱۲ ۱۳۶۵,۷۰۰	۱۸۳	۰/۰۰۰

پایبانی ترکیبی

از آنجایی که معیار آلفای کرونباخ یک معیار سنتی برای تعیین پایبانی سازه ها می باشد، روش حداقل مربعات جزئی معیار مدرن تری به نام پایبانی ترکیبی به کار می برد. این معیار توسط ورتسو همکاران (4791) معرفی شد و برتری آن نسبت به آلفای کرونباخ در این است که پایبانی سازه‌ها نه به صورت مطلق بلکه با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه میگردد. در صورتیکه مقدار پایبانی ترکیبی برای هر سازه بالای 0/7 (نونالی، 8791) شود، نشان از پایبانی درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری دارد و مقدار کمتر از 0/6 عدم وجود پایبانی را نشان میدهد. ذکر این نکته ضروری است که پایبانی ترکیبی در مدل سازی ساختاری معیار بهتری از آلفای کرونباخ به شمار می‌رود. به دلیل اینکه در محاسبه‌ی ضریب آلفای کرونباخ در مورد هر سازه، تمامی شاخصها با اهمیت مساوی در محاسبات وارد می‌شوند. در حالیکه برای محاسبه پایبانی ترکیبی، شاخصها با بار عاملی بیشتر، اهمیت زیادتری دارند. این موضوع باعث می‌شود که مقادیر پایبانی ترکیبی سازه‌ها، معیار واقعی‌تر و دقیق‌تری نسبت به آلفای کرونباخ آنها باشد.

با توجه به بالاتر بودن ضریب پایبانی ترکیبی متغیرهای جدول نشان از مناسب و برازش قابل قبول مدل‌های اندازه گیری دارد .

در تحقیقاتی که هدف، آزمون مدل خاصی از رابطه بین متغیرهاست از تحلیل مدل معادلات ساختاری 3 استفاده می شود. مدل-یابی معادلات ساختاری یک تکنیک بسیار کلی و نیرومند از خانواده رگرسیون چند متغیره و به بیان دقیق تر، بسط مدل خطی عمومی است که به محقق امکان می‌دهد مجموعه ای از معادلات رگرسیون را به گونه‌ای همزمان مورد آزمون قرار دهد. این مدل یک رویکرد جامع برای آزمون فرضیه‌ها درباره روابط متغیرهای مشاهده شده و مکنون است.

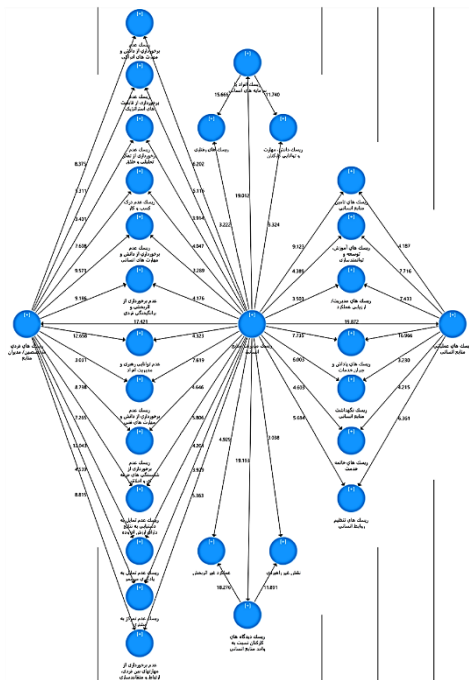
برای اجرای مدل معادلات ساختاری روش های متنوعی وجود دارد که یکی از جدیدترین رویکردها در مدل معادلات ساختاری روش حداقل مربعات

1/69 بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان 59٪ معنادار بودن آنها را تأیید ساخت.

نتایج معناداری ضرایب براساس مقدار آماره t گزارش شده است. به طوری که اگر مقدار آماره t از 1/69 بیشتر باشد، با اطمینان ۵۹ درصد می توان نتیجه گرفت که متغیر مستقل بر متغیر وابسته تأثیر دارد.

در این بخش روابط متغیرهای تحقیق مورد بررسی قرار میگیرند. جدول ۱ - نتایج روابط متغیرهای تحقیق.

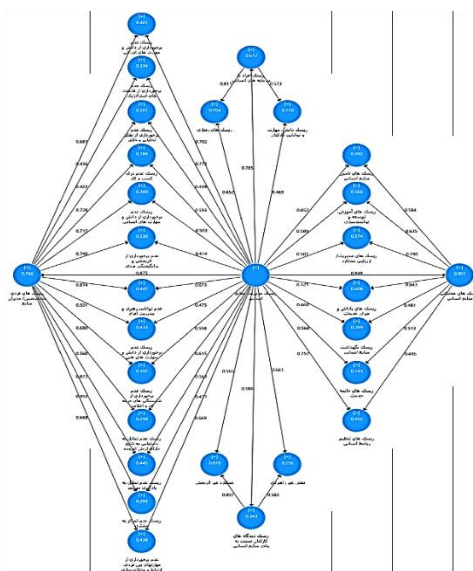
نتیجه	ضریب مسیر	اعداد معناداری	رابطه بین متغیرها
تأیید	۰/۷۸۵	۱۹/۰۱۲	ریسک افراد یا سرمایه های انسانی - ریسک مدیریت منابع انسانی
تأیید	۰/۴۶۹	۳/۲۳۴	ریسک دانش، مهارت و توانایی کارکنان - ریسک مدیریت منابع انسانی
تأیید	۰/۶۵۲	۲/۱۲۲	ریسک های رفتاری - ریسک مدیریت منابع انسانی
تأیید	۰/۹۴۹	۱۹/۸۷۲	ریسک های عملیاتی منابع انسانی - ریسک مدیریت منابع انسانی
تأیید	۰/۸۵۲	۹/۱۲۳	ریسک های تأمین منابع انسانی - ریسک مدیریت منابع انسانی
تأیید	۰/۵۸۹	۴/۳۸۹	ریسک های آموزش، توسعه و توانمندسازی - ریسک مدیریت منابع انسانی
تأیید	۰/۵۰۷	۳/۵۰۳	ریسک های مدیریت/ ارزیابی عملکرد - ریسک مدیریت منابع انسانی
تأیید	۰/۷۲۱	۷/۷۲۵	ریسک های پاداش و جبران خدمات - ریسک مدیریت منابع انسانی
تأیید	۰/۴۶۰	۶/۰۰۳	ریسک نگهداشت منابع انسانی - ریسک مدیریت منابع انسانی
تأیید	۰/۵۶۸	۴/۶۰۳	ریسک های خاتمه خدمت - ریسک مدیریت منابع انسانی
تأیید	۰/۷۵۷	۵/۶۴۴	ریسک های تنظیم روابط منابع انسانی - ریسک مدیریت منابع انسانی
تأیید	۰/۵۸۶	۱۹/۱۹۳	ریسک دیدگاه های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی - ریسک مدیریت منابع انسانی
تأیید	۰/۶۶۱	۳/۰۳۸	نقش غیر راهبردی - ریسک مدیریت منابع انسانی
تأیید	۰/۵۶۵	۴/۹۲۹	عملکرد غیر ارزشمند - ریسک مدیریت منابع انسانی
تأیید	۰/۸۷۵	۱۷/۴۲۱	ریسک های فردی متخصصین/ مدیران منابع انسانی - ریسک مدیریت منابع انسانی
تأیید	۰/۷۰۲	۶/۲۰۲	ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت های انفرادی - ریسک مدیریت منابع انسانی
تأیید	۰/۷۷۳	۵/۱۱۶	ریسک عدم برخورداری از قابلیت های استراتژیک - ریسک مدیریت منابع انسانی
تأیید	۰/۴۳۹	۳/۹۱۴	ریسک عدم برخورداری از تفکر تحلیلی و خلاق - ریسک مدیریت منابع انسانی
تأیید	۰/۵۹۳	۴/۰۴۷	ریسک عدم درک کسب و کار - ریسک مدیریت منابع انسانی
تأیید	۰/۵۰۳	۲/۲۸۹	ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت های انسانی - ریسک مدیریت منابع انسانی
تأیید	۰/۴۱۴	۴/۱۷۶	عدم برخورداری از ارزشمندی فردی - ریسک مدیریت منابع انسانی
تأیید	۰/۶۷۳	۴/۳۲۳	عدم توانایی رهبری و مدیریت افراد - ریسک مدیریت منابع انسانی
تأیید	۰/۴۷۵	۷/۶۱۹	ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت های فنی - ریسک مدیریت منابع انسانی
تأیید	۰/۵۵۸	۴/۶۶۶	ریسک عدم برخورداری از شایستگی های حرفه ای و اخلاقی - ریسک مدیریت منابع انسانی
تأیید	۰/۶۱۵	۵/۸۰۶	ریسک عدم تمایل به دستیابی به نتایج دارای ارزش افزوده - ریسک مدیریت منابع انسانی
تأیید	۰/۵۴۳	۴/۲۰۴	ریسک عدم تمایل به یادگیری مستمر - ریسک مدیریت منابع انسانی
تأیید	۰/۴۲۱	۳/۹۲۹	ریسک عدم تمرکز به مشتری - ریسک مدیریت منابع انسانی
تأیید	۰/۶۶۹	۵/۴۶۳	عدم برخورداری از مهارتهای بین فردی، ارتباط و متقاعدسازی - ریسک مدیریت منابع انسانی



نمودار ۱- ضرایب معناداری t-value در مدل مفهومی

تمامی ضرایب بارهای عاملی از 0/4 بیشتر است که نشان از مناسب بودن این مدل دارد. در جدول 2 شاخص های کیفیت مدل در روش حداقل مربعات جزئی ارائه شده است.

متغیر	مشترک مقاطع		
	ساخت روانی	پایایی	میانگین واریانسهای استخراج شده
ریسک مدیریت منابع انسانی	۰/۱۲۳	۰/۷۸۷	۰/۶۸۲
ریسک افراد یا سرمایه های انسانی	۰/۰۹۱	۰/۷۴۳	۰/۶۵۷
ریسک دانش، مهارت و توانایی کارکنان	۰/۱۱۱	۰/۷۳۷	۰/۶۵۴
ریسک های رفتاری	۰/۱۳۲	۰/۷۱۰	۰/۶۷۷
ریسک های عملیاتی منابع انسانی	۰/۱۵۴	۰/۷۹۳	۰/۵۵۴
ریسک های تأمین منابع انسانی	۰/۱۲۶	۰/۷۴۵	۰/۵۱۹
ریسک های آموزش، توسعه و توانمندسازی	۰/۱۶۶	۰/۷۵۴	۰/۵۲۹
ریسک های مدیریت/ ارزیابی عملکرد	۰/۱۸۳	۰/۷۴۳	۰/۶۳۳
ریسک های پاداش و جبران خدمات	۰/۱۲۷	۰/۷۱۵	۰/۵۵۹
ریسک نگهداشت منابع انسانی	۰/۱۱۸	۰/۷۳۴	۰/۵۹۶
ریسک های خاتمه خدمت	۰/۱۲۴	۰/۷۳۸	۰/۶۶۷
ریسک های تنظیم روابط منابع انسانی	۰/۲۳۱	۰/۷۲۹	۰/۵۵۵
ریسک دیدگاه های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی	۰/۲۸۷	۰/۷۱۱	۰/۵۱۸
نقش غیر راهبردی	۰/۱۹۸	۰/۷۵۳	۰/۵۴۴
عملکرد غیر ارزشمند	۰/۱۴۸	۰/۷۹۲	۰/۶۲۷
ریسک های فردی متخصصین/ مدیران منابع انسانی	۰/۱۱۶	۰/۷۷۳	۰/۶۶۹
ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت های انفرادی	۰/۱۵۵	۰/۷۱۳	۰/۶۲۵
ریسک عدم برخورداری از قابلیت های استراتژیک	۰/۱۴۷	۰/۷۳۹	۰/۶۹۵
ریسک عدم برخورداری از تفکر تحلیلی و خلاق	۰/۱۶۲	۰/۷۱۸	۰/۶۳۷
ریسک عدم درک کسب و کار	۰/۲۷۶	۰/۷۹۵	۰/۵۵۳



نمودار ۲- ضریب مسیر در مدل مفهومی

۳- بررسی و تبیین روابط احتمالی بین ریسک های شناسایی شده

مدیریت منابع انسانی است. به دلیل اهمیت موضوع در تحلیل حاضر سعی شد تا این فقدان پوشش داده شود. ابعاد اولیه ریسکها از تجمیع نظرهای ارائه شده و مدل‌های مطرح شده به دست آمد و چهار بعد اصلی ریسکهای مدیریت منابع انسانی (ریسکهای عملیاتی منابع انسانی، ریسکهای افراد یا سرمایه 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 جامع بودن ابعاد یادشده در حوزه مورد پژوهش استفاده شد. در ادامه به نتایجی که از تحلیل ریسک های منابع انسانی حاصل گردید، به این شرح است:

- ریسک های افراد یا سرمایه های انسانی (به ترتیب ریسک های رفتاری و ریسک های دانش، مهارت و توانایی کارکنان) بیشترین اهمیت را به لحاظ تأثیرگذاری و تأثیرپذیری در شبکه ارتباطات متقابل میان ریسک ها دارند. ریسک سرمایه های انسانی از سایر ریسک های منابع انسانی تأثیر می پذیرند.

- ریسک های عملیاتی منابع انسانی (به ترتیب ریسک های پاداش و جبران خدمات، انتخاب و استخدام (تامین منابع انسانی)، ریسک های آموزش و توسعه، ریسک نگهداشت و ریسک های ارزیابی و مدیریت عملکرد) رتبه بعدی را بلحاظ اهمیت تأثیرگذاری و تأثیرپذیری در شبکه ارتباطات میان ریسک ها را دارد و این امر نشان دهنده این است که کارکردهای واحد منابع انسانی سازمان تأثیر بسزایی در شکل گیری یا تقویت سایر ریسک های منابع انسانی دارند.

- ریسک دیدگاه های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی (به ترتیب دیدگاه مبتنی بر عملکرد غیراثربخش و دیدگاه مبتنی بر نقش غیراستراتژیک واحد منابع انسانی) نیز به لحاظ اهمیت یا درجه وابستگی متقابل در میانه ریسک ها قرار دارند. این دسته از ریسک ها بیشترین تأثیرپذیری از سایر ریسک ها دارند. این امر به لحاظ منطقی نیز درک شدنی است. عواملی نظیر نحوه انجام دادن کارکردهای منابع انسانی و دانش و مهارت کارشناسان واحد منابع انسانی می توانند شکل دهنده ادراک و دیدگاه کارکنان سازمان نسبت به نقش واحد منابع انسانی و اثربخشی عملکرد آن باشند.

در نهایت، ریسک های فردی متخصصین یا مدیران منابع انسانی از اولویت کمتری با توجه به شاخص های تحلیل برخوردارند. در میان این دسته از ریسک ها نیز اولویت ریسک های عدم تمرکز به مشتری، عدم برخورداری از دانش و مهارت های فنی، عدم برخورداری از مهارتهای بین فردی، ارتباط و متقاعدسازی، عدم توانایی رهبری و مدیریت افراد و عدم تمایل به یادگیری مستمر، از سایر ریسک بیشتر بوده و پس از آن به ترتیب ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت های انسانی و ریسک عدم برخورداری از اثربخشی و برانگیختگی فردی از بالاترین اولویت برخوردارند .

شایان ذکر این است که هر چند این دسته از ریسک ها از اهمیت یا به عبارتی مجموع تأثیرگذاری و تأثیرپذیری زیادی در شبکه ارتباطات متقابل میان ریسک ها برخوردارند، با این حال، در نظر گرفتن توأم چهار شاخص سبب شده است که این ریسک از دید متخصصان منابع انسانی سازمان در اولویت پایین تری قرار گیرد.

در بین ۲۶ مولفه ریسک مدیریت منابع انسانی، مولفه های ریسک های پاداش و جبران خدمات، ریسک عدم تمرکز به مشتری، ریسک های تامین منابع انسانی، ریسک رفتاری و ریسک آموزش و بهسازی منابع انسانی به

ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت های انسانی	۰/۳۲۹	۰/۷۴۱	۰/۵۰۲
عدم برخورداری از اثربخشی و برانگیختگی فردی	۰/۱۹۸	۰/۷۵۹	۰/۵۲۳
عدم توانایی رهبری و مدیریت افراد	۰/۱۸۶	۰/۷۴۸	۰/۶۰۱
ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت های فنی	۰/۱۱۳	۰/۷۱۳	۰/۵۵۶
ریسک عدم برخورداری از شایستگی های حرفه ای و اخلاقی	۰/۱۷۶	۰/۷۳۹	۰/۵۹۲
ریسک عدم تمایل به دستیابی به نتایج دارای ارزش افزوده	۰/۱۹۰	۰/۷۱۸	۰/۶۶۲
ریسک عدم تمایل به یادگیری مستمر	۰/۳۱۸	۰/۷۹۵	۰/۵۵۹
ریسک عدم تمرکز به مشتری	۰/۳۲۹	۰/۷۴۱	۰/۵۱۲
عدم برخورداری از مهارتهای بین فردی، ارتباط و متقاعدسازی	۰/۱۹۸	۰/۷۵۹	۰/۵۰۹

۴- برازش مدل کلی (GOF)

مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری میشود و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. سه مقدار 0/10، 0/52 و 0/63 به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار معرفی شده است. با توجه به نتایج فوق میتوان گفت که مدل برازش قوی دارد.

۵- آزمون فریدمن برای اولویت بندی اهمیت عامل ها

۵-۱- اولویت بندی ریسک‌های شناسایی شده

جهت بررسی اهمیت عوامل مولفه ها از آزمون فریدمن استفاده می شود.

شاخص های آماری	مقادیر محاسبه شده
تعداد پاسخ دهندگان	۲۶ واحد
آماره کای دو	۲۰۲۱.۳۴۰
طح معنا داری (SIG)	۰.۰۰۰

بدلیل اینکه سطح معناداری (SIG) کمتر از ۵ درصد می باشد می توان گفت عوامل تفاوت معناداری با یکدیگر دارند.

جدول 4 - اولویت بندی عوامل مولفه ها با استفاده از تحلیل

وارانس فریدمن

اولویت	Mean Rank	Maximum	Minimum	Std. Deviation	Mean	N	امپاد / مولفه
۱	15.83	4.21	3.17	23497	3.7228	384	ریسک مدیریت منابع انسانی
۲	18.20	4.73	2.64	-41702	3.8241	384	ریسک افراد یا سرمایه های انسانی
۳	15.91	5.00	2.50	-58712	3.7148	384	ریسک دانش، مهارت، و توانایی کارکنان
۴	18.66	4.78	2.67	42762	3.8484	384	ریسک های رفتاری
۵	17.56	4.26	3.27	-22665	3.7735	384	ریسک های عملیاتی منابع انسانی
۶	18.70	4.92	2.75	37599	3.8505	384	ریسک های تامین منابع انسانی
۷	18.64	4.67	3.08	34646	3.8086	384	ریسک های آموزش، توسعه و نوآیندسازی
۸	13.25	4.78	2.33	-41111	3.6062	384	ریسک های مدیریت/ارزیابی عملکرد
۹	20.24	4.56	3.39	25308	3.8929	384	ریسک های پاداش و جبران خدمات
۱۰	17.88	4.36	3.00	25462	3.7969	384	ریسک نگهداشت منابع انسانی
۱۱	11.80	4.67	2.33	61577	3.4705	384	ریسک های خاتمه خدمت
۱۲	12.54	4.50	2.17	44329	3.5395	384	ریسک های تنظیم روابط انسانی
۱۳	15.29	4.38	2.94	-27025	3.6938	384	ریسک دیدگاه های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی
۱۴	15.19	4.40	3.00	30882	3.6906	384	نقش غیر راهبردی
۱۵	15.56	4.55	2.82	34686	3.6953	384	عملکرد غیر اثربخش
۱۶	12.44	4.19	2.81	33027	3.5806	384	ریسک های فردی متخصصین/مدیران منابع انسانی
۱۷	14.11	5.00	2.50	-56817	3.6497	384	ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت های ادماکی
۱۸	6.94	4.33	1.67	50006	3.1910	384	ریسک عدم برخورداری از قابلیت های استراتژیک
۱۹	8.12	4.00	2.00	-53865	3.2188	384	ریسک عدم برخورداری از تفکر تحلیلی و خلاق
۲۰	8.20	4.50	2.50	-43536	3.2826	384	ریسک عدم درک کسب و کار
۲۱	16.24	5.00	3.00	43188	3.7493	384	ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت های انسانی
۲۲	15.15	5.00	2.33	60889	3.6910	384	عدم برخورداری از اثربخشی و برانگیختگی فردی
۲۳	17.14	5.00	2.00	85594	3.8203	384	عدم توانایی رهبری و مدیریت افراد
۲۴	17.68	5.00	3.00	50510	3.8203	384	ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت های فنی
۲۵	10.69	5.00	2.00	57617	3.4245	384	ریسک عدم برخورداری از شایستگی های حرفه ای و اخلاقی
۲۶	8.86	4.00	2.00	50706	3.3186	384	ریسک عدم تمایل به دستیابی به نتایج دارای ارزش افزوده
۲۷	17.06	5.00	2.00	84374	3.8281	384	ریسک عدم تمایل به یادگیری مستمر
۲۸	19.51	5.00	3.00	64063	3.9714	384	ریسک عدم تمرکز به مشتری
۲۹	17.61	5.00	3.00	69961	3.8854	384	عدم برخورداری از مهارتهای بین فردی، ارتباط و متقاعدسازی

ترتیب چهار ریسک دارای بیشترین اهمیت در حوزه مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی ایران می باشد.

۱- 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 حیطة 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 (نبود نظم در زمان پرداختها)، عدم تناسب پرداختها با سطح عمومی قیمتها، تنوع نظام پرداخت به کارکنان (استخدامی، قراردادی، شرکتي، حجمی، خرید خدمات و ...) و عدم شفافیت در پرداخت عملکردی کارکنان .

ریسک بالقوه ای در زمینه عدم همراستایی پرداخت و عملکرد وجود دارد و زمانی بروز می کند که کارکنان تصور نمایند طرح پرداخت و عملکرد غیرمنصفانه است و اینکه ایشان باید انتظارات عملکردی غیر واقعی را برآورده سازند. این موضوع چه ناشی از تصورات کارکنان باشد و چه ناشی از یک واقعیت باشد، حفظ روحیه نگهداشت کارکنان را به دغدغه های آشکاری در حوزه ریسک های استراتژیک منابع انسانی مبدل می سازد. از دیدگاه وسیع تر حاکمیت و سرمایه گذاری، دغدغه های ذینفعان در مورد عدم همراستایی پرداخت و عملکرد می توانند بر روابط سرمایه گذار و حمایت سهامداران تاثیر بگذارد. در واقع، اهداف عملکردی که ناخواسته بیان شده اند و پیام نامطلوب یا نامناسبی را برای کارکنان یا گروه سهامداران در بر دارند، می توانند تأثیری منفی بر شهرت و برند سازمان داشته باشند. برای برخی از شرکت ها، برند (نشان تجاری) همه چیز است. در صورتی که این همراستایی بیش از حد به طول انجامد، می تواند حتی به تحقیقاتی از سوی دولت یا نهادهای قانونی منتهی شده و دست کم موجب اخلال در کسب و کار گردد.

کارمندان، نهادهای 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. آنچه از موقعیت شغلی نصیبشان شده و آنچه برایشان صرف شده را جمع بندی کرده و نسبت خروجی - نهاده را با افراد مشابه مقایسه می کنند. اگر دریابند که نسبت آنها با نسبت افرادی که خود را با آنها مقایسه می کنند برابر است می گویند حالت برابری وجود دارد و اگر احساس کنند نسبت نابرابر است، تنش برابری بوجود می آید. تنش باعث عصبانیت می شود و این امر منجر به افزایش نارضایتی کارکنان می شود. 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 نهایتاً منجر به کاهش بهره وری می شود .

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 / حقوق و مزایای بالاتر از میانگین موجب می شود که افرادی که خود را با سازمانهای رقیب و یا افراد با توانایی های یکسان در سازمان مقایسه می کنند احساس مثبتی نسبت به سازمان داشته باشند، 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 و عمده نارضایتی کارکنان در این بخش بوجود می آید. ۳. برنامه های حمایتی و تشویقی به منظور تقویت احساس تعلق و دل بستگی با امکان انتخاب مزایای متغیر توسط کارمندان ۴. طراحی برنامه های شناختگی کارمندان 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 تأمین 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.

۲- ریسک برنامه ریزی منابع انسانی و جذب 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 تأمین منابع انسانی ریسک هایی بشرح ذیل وجود دارد که عبارتند از: ۱. ناکارآمدی روشها / شیوه های جذب و تأمین نیرو، ۲. عدم امکان تأمین 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 متعاقباً تبدیل شدن به یک کارمند غیر بهره ور.

مدیریت منابع انسانی دانشگاهها باید در تأمین و جذب منابع انسانی دارای برنامه ریزی موثر برای کاهش ریسک های فوق بوده و نظر واحدهای عملیاتی (دانشکده ها، مراکز آموزشی، بهداشتی و درمانی) در خصوص نیازهای منابع انسانی (از نظر تعداد، رشته های شغلی، مدارک تحصیلی و ...) را دریافت و بر اساس شاخصها و استانداردهای موجود با لحاظ نظر واحدهای تابعه نسبت به تدوین برنامه استراتژیک و عملیاتی برای تأمین نیرو در یک فضای رقابتی اقدام نمایند. یقیناً در صورت عدم تأمین به موقع منابع انسانی برای واحدهای توسعه یافته یا تأمین جایگزین نیروهای خروجی، واحدهای تابعه دچار چالش خواهند شد.

ریسک های رفتاری زمانیکه افراد وارد سازمان می شوند دارای خصوصیات و ویژگیهای از پیش تعیین شده هستند و این خصوصیات، رفتار

مورد نیاز کارمند برای تکمیل موفقیت آمیز شغل در او تقویت شود. بهبود مهارت‌های کارمند به صورت بالقوه باعث می‌شود. سطح عملکرد او ارتقاء پیدا کند. مزیت دوم آموزش خود-کارآمدی کارمندان است. خود-کارآمدی (Self-Efficacy) (تئوری شناخت اجتماعی یا تئوری یادگیری اجتماعی نیز نامیده می‌شود) اشاره به این باور فرد دارد که توانایی انجام کاری را در خود می‌بیند. خود-کارآمدی به میزان انتظار فرد از خود در انجام وظایف شغلی و نتیجه مورد انتظار، عملکرد کارآمد شغلی است. کارمندانی که شدیداً خود-کارآمد هستند به توانایی‌های خود در انجام موفقیت آمیز وظایف در موقعیتی جدید، اعتماد زیادی دارند. آنها مطمئن بوده و انتظار دارند موفق شوند؛ بنابراین آموزش می‌تواند بر خود-کارآمدی تأثیری مثبت بگذارد.

از آنجا که فرآیند آموزش مشتمل بر فرایند چهار مرحله ای آموزش (نیازسنجی، برنامه ریزی، اجرا و اثربخشی) است علاوه بر ریسک‌های کلان مرتب بر کل فرآیند مذکور، غالباً ریسک‌هایی مهم و اثرگذار نیز در هرکدام از مراحل فرآیند وجود دارد و این موضوع بر کارایی و اثربخشی فرآیند تأثیرگذار است، بنابراین، شناسایی و سپس اولویت بندی عوامل ریسک بالقوه فرآیند برگزاری دوره های آموزشی در سازمانها بر اساس فرایند چهار مرحله ای آموزش (نیازسنجی، برنامه ریزی، اجرا و اثربخشی) مهم است. نکته ای دیگری که وجود دارد این است که در دستگاههای اجرایی و دولتی برای موضوع آموزش و مدیریت فرآیند آموزش به صورت اثربخش و کارا اقدام نمی‌شود. به عبارتی، وجود مجموعه ای از ریسکها بر کیفیت آموزش در این دستگاهها تأثیرگذار بوده و باعث هدر رفت منابع و عدم کارا و اثربخش بودن آموزش می‌شود که پرداختن به ریسک‌های این مقوله اهمیت دارد. ارزیابی مجموعه عوامل ریسک عملیاتی مدیریت منابع انسانی در حیطه آموزش نشان داد؛

در فرآیند نیازسنجی آموزش دو عامل ریسک، ۱. عدم وجود فرصتهای برابر آموزشی بین کارکنان با انواع استخدام و ۲. عدم تناسب دوره های آموزشی با نیازهای شغلی کارکنان نیاز به توجه ویژه دارند. در فرآیند برنامه ریزی آموزش سه ریسک ۱. عدم انتخاب روشهای آموزشی متناسب با رشته های شغلی اهداف آموزشی و جامعه هدف، ۲. عدم برنامه ریزی مناسب برای مدیریت دانش / انتقال دانش و تجربه از افراد ماهر به سایر کارکنان و ۳. عدم توجه به ترک خدمت کارکنان پس از فراگیری آموزش های مورد نیاز سازمان وجود دارد.

در فرآیند اجرای آموزش معمولاً ریسک‌های: عدم اجرای دوره آموزشی به دلیل کمبود تجهیزات آموزشی مناسب، عدم همکاری و مشارکت فعال کارکنان در دوره های برنامه ریزی شده مشهود است. در فرآیند سنجش و ارزیابی اثربخشی آموزش دو ریسک نیاز به توجه ویژه دارند. این موارد عبارت اند از: ۱. تأثیر اندک دوره های آموزشی بر پرداخت حقوق و مزایا، ۲. ارزشیابی نامناسب دوره های آموزشی در حیطه های (محتوای دوره آموزشی (مطالب به روز و استانداردهای دوره)، کیفیت فضای برگزاری دوره از نظر تأسیسات و تجهیزات، مدرس متناسب با دوره برنامه ریزی شده)

دانشگاههای علوم پزشکی ایران بدلیل گستردگی حوزه فعالیت دارای تنوع مشاغل زیادی می‌باشد که این امر علاوه بر اینکه مستلزم نیازسنجی دقیق و درست آموزشی می‌باشد نیازمند استفاده از روشهای متعدد در برگزاری دوره های آموزشی نیز می‌باشد.

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 تأثیر بسزایی دارند. علاوه بر این افراد تحت تأثیر 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 ...)، بی‌تفاوتی نسبت به وظایف و ... که مدیران دانشگاه باید تدابیری برای پیشگیری از بروز رفتارهای نامتعارف اتخاذ نمایند.

۳- ریسک آموزش، یادگیری و توسعه منابع انسانی

آموزش و توسعه کارکنان بخش لاینفکی از زنجیره مدیریت استعداد و برنامه‌جانشین‌پروری هستند. این حوزه ای است که در آن استراتژی موجود در پس استخدام، حفظ و آموزش کارکنان یا جواب می‌دهد و یا کاملاً شکست می‌خورد. مطابق نتایج پیمایش ریسک‌های منابع انسانی ۲۷ درصد از پاسخ دهندگان تأثیر ریسک آموزش و توسعه کارکنان را متوسط یا بسیار زیاد رتبه بندی کردند. حدودنیمی از آنها (۱۵٪) چنین نظری را در مورد احتمال رخ دادن این ریسک مطرح ساخته اند.

یکی از ریسک‌هایی که در حوزه آموزش و توسعه کارکنان وجود دارد این است که تلاش‌هایی که در زمینه مدیریت و حفظ استعداد های برتر صورت می‌گیرد، بر ۵ تا ۱۰ درصد نفرات برتر سازمان تمرکز دارد. در عین حال هنگامی که بحث ایجاد برنامه های اثربخش برای بقیه منابع انسانی سازمان به میان می‌آید این روند قطع می‌شود و در همین جاست که ریسک بروز می‌کند. در هر سطحی از سازمان، می‌بایست فرد مناسب با مهارت‌های مناسب و آموزش مناسب برای انجام کار در جای مناسب قرار گیرد. ریسک منابع انسانی دیگری که در محیط عملیاتی سازمان وجود دارد، فقدان سیستم‌هایی برای رهگیری طرح‌های توسعه و پایش نتایج ضروری برنامه ریزی آموزشی و سپس پیوند دادن آن‌ها به کارراهه شغلی و برنامه ریزی جانشین‌پروری است.

عدم هماهنگی میان آموزش‌های اولیه و آموزش‌های مستمر ارائه شده به کارکنان در مراحل بعدی حرفه ای آنان؛ ناهماهنگی میان نوع و سطح آموزش با نیازهای شغلی کارکنان؛ عدم کفایت یا عدم مطابقت در آموزش دانش، مهارت و رفتارهای شغلی؛ و مبهم بودن یا فقدان شاخص‌های ارزیابی آموزش‌های ابتدایی و مستمر ارائه شده به کارکنان؛ از جمله سایر ریسک‌های عنوان شده در حوزه آموزش منابع انسانی می‌باشند.

بر اساس آمار صیانت از نیروهای کار ارزشمند و حفاظت از سرمایه‌های انسانی، اساسی‌ترین وظیفه، بلکه راهبرد اصلی در هر سازمانی است. یکی از راهکارهای صیانت، بهبود در فرآیند آموزش نیروهای انسانی است. برنامه ریزی در جهت توسعه و بهبود فرآیند آموزش، اهمیت بسزایی در موفقیت سازمانها و مؤسسات درمانی بخصوص با هدف تقلیل حوادث و بیماریهای ناشی از کار دارد. برنامه‌های آموزشی به دو شکل بر رفتارهای کاری تأثیر می‌گذارند. روش بدیهی این است که مستقیماً باعث می‌شوند مهارت‌های

هستند، حمایت از آموزش و بهسازی کارکنان منابع انسانی به منظور ارتقای دانش و مهارت‌های فنی و انسانی و ادراکی باید اولویت واحد مدیریت منابع انسانی باشد.

با این حال، در نظر گرفتن توأم هر چهار بعد و جامع‌نگری نسبت به ریسک‌های مدیریت منابع انسانی و مدیریت صحیح آن و برنامه ریزی برای کاهش ریسکها سبب ارتقای جایگاه واحد منابع انسانی و افزایش رضایتمندی و در نتیجه افزایش انگیزه کارکنان خواهد شد.

فرایند مدیریت ریسک مدیریت منابع انسانی یعنی مواجهه با ریسک‌ها و ارائه استراتژی‌های مناسب برای مواجهه با ریسک‌ها؛ شناسایی، ارزیابی و تحلیل ریسک‌های منابع انسانی شاغل در مراکز درمانی و بیمارستانها به عنوان پیشنهادی برای تحقیقات آینده مطرح می‌شود.

مراجع

- قبادی الوار، احمد، موسوی، سیدنجم‌الدین، و شریعت نژاد، علی. (۱۳۹۷). تحلیل و ارزیابی ریسک‌های منابع انسانی در نظام آموزش عالی؛ مورد: دانشگاه آزاد اسلامی لرستان. پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، ۲۴(۳)، ۱۰۷-۱۲۹.
- ابراهیمی، الهام و قلی‌پور، آرین. (۱۳۹۵). گونه‌شناسی ریسک‌های منابع انسانی بر اساس نقاط مرجع استراتژیک: کاربرد رویکرد کیفی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۶، شماره ۲.
- ابراهیمی، الهام و قلی‌پور، آرین. (۱۳۹۵). مدیریت ریسک منابع انسانی: کاربرد رویکرد آمیخته، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال نهم، شماره ۳۲.
- تقی‌زاده، هوشن و ضیایی حاجی‌پیرلو، مصطفی (۱۳۳۷)، بررسی روابط درونی مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان با توسعه الگوی ساختاری-مقایسه‌ای، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، ۲۷(۲)، ۷۷-۱۰۷
- قلیپور، آرین و ابراهیمی، الهام (۱۳۳۴)، مدیریت ریسک منابع انسانی، تهران: نشر کتاب مهربان.
- Stefansdottir, S.G. (2017). Risks in human resources and their relation to organizational risk management. (Master's thesis). Frankfurt University, Management Department.
- Ahmeti, R., & Vladi, B. (2017). Risk management in public sector: A literature review. European Journal of Multidisciplinary Studies, 5(1), 323-330.
- Mäenpää, I., & Voutilainen, R. (2012). Insurances for human capital risk management in SMEs. Knowledge Management Systems, 42(1), 52-66.
- Oborilova, I., Myskova, R., & Melichar, V. (2015). Risks associated with the human resources management in transport companies. Business Economics and Management, 34 (3), 352- 359

مدیریت منابع انسانی دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران حسب مصوبات کمیته آموزش، به منظور دسترسی بیشتر کارکنان و تسهیل در اجرای برنامه‌های آموزشی، نسبت به اجرای آموزش الکترونیکی در سطح واحدهای تابعه اقدام نموده است که علی‌رغم داشتن مزایای زیاد، ریسک‌هایی را نیز ایجاد نموده است که باید برای رفع یا کاهش آن برنامه ریزی گردد.

با توجه به اینکه عمده مشاغل کادر درمان (گروه پزشکی و پرستاری) در واحدهای عملیاتی (بیمارستانها)، جزو مشاغل حرفه‌ای هستند بنابراین برگزاری دوره‌های آموزشی برای این گروه علاوه بر افزایش دانش باید منجر به افزایش مهارت‌های آنان گردد و دوره‌های صرف‌تئوریک برای این مشاغل کافی نمی‌باشد. برگزاری دوره‌های الکترونیکی نیز بدلیل عدم نظارت درست در زمان اجرا اثربخشی مناسبی نداشته است. با توجه به تغییر و تحولات در زمینه سیستم آموزشی پیشنهاد می‌شود به صورت دوره‌ای گروهی از متخصصین در هر شغل، انتخاب شده تا معیارهای انتخاب دوره‌های آموزشی را مورد بازبینی قرار داده و به روزتر کنند. زمینه‌ی استفاده از دوره‌های آموزشی به طور برابر، برای کلیه‌ی کارکنان فراهم گردد. این نکته به عنوان یکی از اصول تدوین ضوابط آموزش کارکنان باید سرلوحه‌ی اقدامات قرار گیرد.

۴- ریسک استعداد و جانشین پروری

با توجه به تغییرات گسترده محیطی در دنیای پرتلاطم امروزی، داشتن یک راهبرد اساسی برای توسعه و کسب مزیت رقابتی پایدار بسیار مهم و اساسی می‌باشد و در این خصوص راهبرد توانمندسازی در راستای بالندگی منابع انسانی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. توانمندسازی کارکنان به عنوان یک اقدام انگیزشی شناخته می‌شود که هدف آن افزایش عملکرد از طریق افزایش فرصت‌های مشارکت و درگیر شدن در تصمیم‌گیری می‌باشد. این کار عمدتاً مربوط به ایجاد اعتماد، انگیزه، مشارکت در تصمیم‌گیری و از بین بردن هرگونه مرز بین یک کارمند و مدیر ارشد است. ارزیابی مجموعه عوامل ریسک در فرایند توانمندسازی نشان می‌دهد که ۱. نبود فرایند رسمی / شفاف جانشین پروری و ۲. عدم وجود رویه‌هایی برای تفویض اختیار به کارکنان دو ریسکی هستند که نیاز به توجه ویژه دارند.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، دانشگاه علوم پزشکی ایران با توجه به تعدد و تنوع خدماتی (آموزشی، بهداشتی، درمانی) که به جامعه ارائه می‌نماید و همچنین تعداد و تنوع کارکنان، باید سرمایه‌گذاری و توجه ویژه‌ای به حوزه مدیریت منابع انسانی بعمل آورد. توجه و سازماندهی وضعیت حقوق و مزایا و مطالبات کارکنان، توجه ویژه به مشتریان واحد منابع انسانی که عمدتاً کارکنان ستاد دانشگاه و مراکز بهداشتی و بیمارستانها هستند، لزوم تامین و جذب منابع انسانی خصوصاً برای مراکز درمانی و بیمارستانها که در بحران‌های کشوری و پاندمی بیماریها در خط مقدم ارائه خدمات به بیماران