

کالج پروژه

www.collegeprozheh.ir



دانلود پروژه های دانشگاهی

بانک موضوعات پایان نامه

دانلود مقالات انگلیسی با ترجمه فارسی

آموزش نگارش پایان نامه ، مقاله ، پروپوزال





دانشکده مدیریت - گروه مدیریت دولتی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد (M.A)

ارزیابی مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران

تابستان 1397



معاونت پژوهش و فن آوری

مؤرخان پژوهش

بیادری از خداوند بجهان و اعتقاد به این که عالم محضر خداست و همواره ناظر بر اعمال انسان و به منظور پاس داشتن مقام بلند دانش و پژوهش و نظریه ایست جایگاه دانشگاه در اعلامی فرهنگ و تمدن بشری، موانع و موانع

و احصاء بیانات علمی و اندیشه‌ای دانشگاه آزاد اسلامی متعهدی که در پی اصول زیر را در انجام فعالیت‌های پژوهشی مد نظر قرار داده و از آن تخطی نکنیم:

- ۱- اصل حقیقت‌جویی: تلاش در راستای پی‌جویی حقیقت و وفاداری به آن و دوری از حرکت‌های پنهان سازی حقیقت
- ۲- اصل رعایت حقوق: التزام به رعایت کامل حقوق پژوهشگران و پژوهشگران (انسان، حیوان و نبات) و سایر صاحبان حق.
- ۳- اصل مالکیت مادی و معنوی: تعهد به رعایت مصالح ملی و در نظر داشتن پیشبرد و توسعه کشور در کلیه مراحل پژوهش
- ۴- اصل منافع ملی: تعهد به رعایت مصالح ملی و در نظر داشتن پیشبرد و توسعه کشور در کلیه مراحل پژوهش
- ۵- اصل رعایت انصاف و امانت: تعهد به اجتناب از حرکت‌های جانبداری غیر علمی و حفاظت از اموال، تجهیزات و منابع در اختیار
- ۶- اصل رازداری: تعهد به صیانت از اسرار و اطلاعات محرمانه افراد، سازمان‌ها و کشورهای مربوط به تحقیق.
- ۷- اصل احترام: تعهد به رعایت حریم باور و حرمت باور انجام تحقیقات و رعایت جانب‌داری از حرکت‌های حرمت شکنی.
- ۸- اصل ترویج: تعهد به رواج دانش و ارائه نتایج تحقیقات و انتقال آن به بکاران علمی و دانشجویان به غیر از مواردی که منع قانونی دارد.
- ۹- اصل برابری: التزام به برابری از حرکت‌های رفتار غیر حرفه‌ای و اعلام موضع نسبت به کسانی که حوزه علم و پژوهش را به مثابه‌ای غیر علمی می‌آیند.

نام و نام خانوادگی:

تاریخ و امضاء:

تعهد نامه اصالت پایان نامه کارشناسی ارشد

اینجا نب دانش آموخته مقطع کارشناسی ارشد ناپیوسته به شماره دانشجویی در رشته (گرایش) که در تاریخ

از پایان نامه خود تحت عنوان :

با کسب نمره و درجه دفاع نموده ام بدینوسیله متعهد می شوم:

- 1- این پایان نامه حاصل تحقیق و پژوهش انجام شده توسط اینجانب بوده و در مواردی که از دستاوردهای علمی و پژوهشی دیگران (اعم از پایان نامه، کتاب، مقاله و...) استفاده نموده ام، مطابق ضوابط و رویه های موجود، نام منبع مورد استفاده و سایر مشخصات آن را در فهرست ذکر و درج کرده ام.
- 2- این پایان نامه قبلاً برای دریافت هیچ مدرک تحصیلی (هم سطح، پایین تر یا بالاتر) در سایر دانشگاهها و موسسات آموزش عالی ارائه نشده است.
- 3- چنانچه بعد از فراغت از تحصیل، قصد استفاده و هرگونه بهره برداری اعم از چاپ کتاب، ثبت اختراع و... از این پایان نامه داشته باشم، از حوزه معاونت پژوهشی واحد مجوزهای مربوطه را اخذ نمایم.
- 4- چنانچه در هر مقطع زمانی خلاف موارد فوق ثابت شود، عواقب ناشی از آن را بپذیرم و واحد دانشگاهی مجاز است با اینجانب مطابق ضوابط و مقررات رفتار نموده و در صورت ابطال مدرک تحصیلی ام هیچگونه ادعایی نخواهم داشت.

نام و نام خانوادگی :

تاریخ و امضاء

تقديم به:

.....»

«

سپاسگزاری :

از دست و زبان که بر آید

کز عهده شکرش به در آید

.....

.....

.....

فهرست مطالب

چکیده 1

فصل اول: کلیات پژوهش

- 1-1- مقدمه و بیان مسأله 3
- 2-1- اهمیت و ضرورت پژوهش 18
- 3-1- اهداف تحقیق 20
- 4-1- سؤالات پژوهش 21

فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش

- 1-2- مقدمه 22
- 2-2- سازمان 24
- 3-2- مدیریت منابع انسانی 24
- 1-3-2- چالش های مدیریت منابع انسانی 24
- 4-2- مفهوم ریسک 25
- 1-4-2- عناصر اصلی ریسک 26
- 2-4-2- انواع ریسک 27
- 3-4-2- ساختار مدیریت ریسک 27
- 4-4-2- تشریح برنامه ها 29
- 5-4-2- ساختار سازمانی 29
- 6-4-2- برنامه های ترکیبی 29
- 7-4-2- سیستم گزارش اطلاعات و داده ها 29
- 8-4-2- ریسک های مالی 29
- 9-4-2- برنامه های حمایتی کارگران 29
- 10-4-2- مدیریت ایمنی 30
- 11-4-2- برنامه حفاظت از دارایی ها 30
- 12-4-2- ایمنی تجهیزات 30
- 5-2- هماهنگی برنامه های مدیریت ریسک با سایر فعالیت ها و واحدهای سازمانی 30
- 1-5-2- دلایل اهمیت موضوع برای مدیریت ریسک 32
- 2-5-2- روابط کارفرما- کارمند 32

- 33.....3-5-2- احساس مسئولیت کارفرما.
- 34.....4-5-2- سازش با مقررات دولتی
- 34.....5-5-2- تهدید مزایای گسترده بیمه اجتماعی.....
- 34.....6-5-2- ماهیت و اهمیت خسارات کارکنان
- 38.....6-2- استانداردهای مدیریت ریسک
- 39.....1-6-2- استاندارد مدیریت ریسک AIRMIC.....
- 41.....2-6-2- ارزیابی ریسک.....
- 41.....3-6-2- شناسایی ریسک
- 42.....4-6-2- تخمین یا برآورد ریسک
- 44.....5-6-2- نگهداری ریسک.....
- 44.....6-6-2- انتقال ریسک
- 44.....7-6-2- ریسک منابع انسانی و چگونگی شکل گیری آن.....
- 46.....7-2- اهمیت و ضرورت ریسک منابع انسانی
- 48.....8-2- انواع ریسک در حوزه منابع انسانی
- 51.....9-2- طبقه‌بندی ریسک های منابع انسانی.....
- 52.....10-2- جایگاه ریسک منابع انسانی.....
- 53.....11-2- ریشه ها و پیامدهای ریسک های منابع انسانی
- 55.....12-2- چهار روش برای اداره کردن ریسک‌ها.....
- 56.....13-2- وجوه اشتراک مدیریت منابع انسانی و مدیریت ریسک
- 58.....14-2- نتیجه گیری
- 60.....15-2- سابقه مطالعات انجام شده

فصل سوم: روش شناسی پژوهش

- 63.....1-3- نوع و روش انجام تحقیق.....
- 63.....2-3- مدل مفهومی تحقیق.....
- 65.....1-1-2-3- مرحله صفر (شروع).....
- 67.....2-1-2-3- مرحله ورودی.....
- 71.....3-1-2-3- مرحله مقایسه
- 71.....4-1-2-3- ماتریس تهدیدات، فرصت ها، نقاط قوت و نقاط ضعف (SWOT).....
- 71.....5-1-2-3- مرحله تصمیم‌گیری.....
- 77.....3-3- روش دلفی.....
- 77.....1-3-3- موارد کاربرد روش دلفی.....
- 78.....2-3-3- ویژگی‌های روش دلفی.....
- 78.....3-3-3- مراحل اجرای تکنیک دلفی.....
- 79.....4-3-3- مراحل اجرای روش دلفی در پژوهش.....

- 4-3- جامعه آماری 81
- 5-3- روش پژوهش 81

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها

- 1-4- مقدمه 83
- 2-4- تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌ها 83
- 1-2-4- جنسیت 84
- 2-2-4- میزات تحصیلات 84
- 3-4- مدل‌سازی SWOT 84
- 1-4-4- فرصت‌ها 84
- 2-4-4- تهدیدها 85
- 3-4-4- نقاط قوت 86
- 4-4-4- نقاط ضعف 86
- 5-4-4- راهبردها 87
- 5-4- ارزیابی عوامل داخلی و خارجی 88
- 6-4- اولویت‌بندی راهبردهای مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندانهای استان تهران 90

فصل پنجم: بحث و نتیجه‌گیری

- 1-5- مقدمه 95
- 2-5- نتایج فرضیه‌ها 95
- 3-5- فرصت‌های خارجی مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان‌ها 98
- 5-5- نقاط قوت داخلی توسعه مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان‌ها 99
- 6-5- نقاط ضعف داخلی مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان‌ها 99
- 7-5- تحلیل نقاط ضعف مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان‌ها 100
- 8-5- موانع و محدودیت‌های تحقیق 100
- 9-5- پیشنهادهایی برای مطالعات و تحقیقات آتی 101

فهرست جداول

جدول 2-1. الگوهای چند مرحله‌ای شکل‌گیری ریسک و مدیریت آن	5
جدول 2-2. توصیف ریسک در استاندارد مدیریت ریسک آمریکا	9
جدول 2-1: احتمال فوت در طول یک سال بعد از تولد و قبل از 65 سالگی - 1984	38
جدول 2-2 جدول توصیف ریسک	73
جدول 2-2. مطالعات داخلی	60
جدول 3-2. مطالعات داخلی	61
جدول 3-1- مراحل تعیین نقاط قوت و ضعف (دیوید؛ 1999).	65
جدول 3-2- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) (دیوید، 1999)	69
جدول 3-3- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) (دیوید، 1999)	71
جدول 4-3: ماتریس فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و نقاط ضعف (SWOT)	73
جدول 3-5- ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)	76
جدول 4-1: جدول توزیع فراوانی نمونه مورد مطالعه بر حسب جنسیت	84
جدول 4-2: جدول توزیع فراوانی نمونه مورد مطالعه بر حسب میزان تحصیلات	84
جدول 4-3: شاخص‌های توصیفی مربوط به فرصت‌های خارجی مدیریت ریسک منابع انسانی	85
جدول 4-4: شاخص‌های توصیفی مربوط به تهدیدهای خارجی مدیریت ریسک منابع انسانی	85
جدول 4-5: شاخص‌های توصیفی مربوط به نقاط قوت داخلی مدیریت ریسک منابع انسانی	86
جدول 4-6: شاخص‌های توصیفی مربوط به نقاط ضعف داخلی مدیریت ریسک منابع انسانی	87
جدول 4-7: شاخص‌های توصیفی مربوط به راهبرد‌های مدیریت ریسک منابع انسانی	88
جدول 4-27: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی مدیریت ریسک منابع انسانی 8	89
جدول 4-28: ماتریس ارزیابی عوامل مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان‌های استان تهران (IFE)	90
جدول 4-29: ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) مدیریت ریسک منابع انسانی	91
جدول 5-1: راهبردهای محافظه کارانه مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان‌های استان تهران	100

فهرست شکل‌ها

53 شکل 1-2- جایگاه مدیریت ریسک
54 شکل 2-2- عوامل محیطی ریسک منابع انسانی
54 شکل 2-3- پیامدهای ریسک منابع انسانی

فهرست نمودارها

- نمودار 1-2: مدل مفهومی پژوهش 17
- نمودار 1-3- الگوی جامع مدل دیوید (1999) برای مدیریت ریسک منابع انسانی 64
- نمودار 2-3- الگوی عوامل موثر بر تدوین راهبردهای مدیریت ریسک منابع انسانی (دلبری، 1383) 67

چکیده

هدف این پژوهش رابطه بررسی ارزیابی مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان‌های استان تهران بوده است. به عبارت بهتر تعیین عوامل مؤثر بر مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان‌های استان تهران و بر اساس آن شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان‌های استان تهران و در نهایت ارائه راهبردهای مناسب برای مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان‌های استان تهران مد نظر این تحقیق بوده است. جامعه آماری این پژوهش مشتمل بر جامعه خبره که 16 نفر از کارشناسان زندان‌های تهران می‌باشند. فرایند اجرای پژوهش در دو فاز کتابخانه‌ای و میدانی به انجام می‌رسد. به این صورت که پس از تدوین طرح پژوهش فاز کتابخانه‌ای و مطالعات اسنادی پژوهش انجام گرفته، و پس از بررسی منابع موجود چارچوب نظری پژوهش تدوین گردید. از طریق مصاحبه با کارشناسان و صاحب‌نظران چارچوب مفهومی پژوهش تدوین و پس از آن ابزارهای پژوهش تدوین گردیده است. نتایج نشان داد که نقاط ضعف و تهدید و قوت در مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان‌های استان تهران در چهارچوب در چارچوب عوامل فنی، انگیزشی، جو سازمانی و عوامل سازمانی قابل رتبه بندی هستند.

کلمات کلیدی: مدیریت ریسک منابع انسانی، زندان‌های استان تهران، اط قوت، ضعف، فرصت و تهدید

فصل اول

کلیات پژوهش

1-1- مقدمه و بیان مسأله

نظریه پردازان علم مدیریت، با شناخت انسان به عنوان عنصری پیچیده در سازمان، عامل انسانی را به عنوان مهمترین عنصر برای حفظ موجودیت و بقای سازمان معرفی می کنند و توجه روزافزونی به منابع انسانی نه تنها در نقش های سنتی بلکه در نقش مدرن آن حتی در عصر فن آوری اطلاعات معطوف داشته اند. به استناد پژوهش های انجام شده (هوسلید¹، 1994؛ بکر² و گرهارت³، 1996 و پفر⁴، 1998) یک نظام جامع مدیریت منابع انسانی، عملکرد سازمانی را افزایش می دهد. متخصصانی که به طور پیوسته به دنبال فهم رابطه مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی بودند برای بررسی این رابطه دو رویکرد سیستماتیک و استراتژیک برگزیدند، ریشه این دو رویکرد در مطالعه تاثیر خاص هر یک از وظائف منابع انسانی بر عملکرد کارکنان و یا عملکرد سازمان می باشد (سینگ⁵ و همکاران، 2012)

هر دو رویکرد سیستماتیک و استراتژیک به طور مشترک به دنبال فهم چگونگی تاثیر شیوه های مدیریت منابع انسانی بر رفتار کارکنان و از طریق آن رسیدن به عملکرد مطلوب می باشند. (همان، 652)

آیا استراتژی منابع انسانی می تواند موجب تفاوت شود؟ آیا بهترین روش های عملی یا استراتژیک وجود دارند که اگر به اجرا در آیند، بر عملکرد سازمان اثر مثبت خواهند داشت؟ (بامبرگر⁶ و مشولم⁷، 1381)

¹ Huselid

² Beker

³ Gerhart

⁴ Pfeffr

⁵ Singh

⁶ Bamberger

⁷ Meshoulam

برای پژوهشگران مدیریت استراتژیک منابع انسانی، بررسی شیوه های اجرایی منابع انسانی، از نظر تجربی، می تواند ابزاری به حساب آید که بدان وسیله براعتبار رشته مدیریت منابع انسانی بیفزاید. (بامبرگرو مشولم، 1381)

آیا فعالیت ها و اقدامات منابع انسانی تفاوتی در نتایج سازمانی ایجاد می کند؟ با مرور مطالعات و تحقیقاتی که به اثر منابع انسانی بر عملکرد پرداخته اند پاسخ مثبت است.

همزمان با تغییر در عرصه جهانی، نیروی کار نیز تغییر پیدا کرد. تغییر نیروی کار نیازمند تغییر مدیریت نیروی کارکنان به مدیریت منابع انسانی بود. تکامل مدیریت منابع انسانی نیازمند دیدگاهی استراتژیک در هر دو بعد دانشگاهی و عملیاتی می باشد. این تغییر پیچیده در فرآیند اداره سازمان ها و لزوم تغییر در روابط و برخورد با افراد و کارکنان سازمان ها زمینه های جدیدی از روابط را مطرح کرده که ممکن است ریسک پذیری از سوی مدیریت سازمان را طلب کند. (یاسمین بال⁸، 2011)

در اکتبر 1988 اولین کنگره جهانی مدیریت ریسک را فدراسیون بین المللی ریسک و انجمن های مدیریت بیمه برگزار کرد که امروز 22 عضو در سراسر جهان دارد. در سال های پایانی دهه 1980، آخرین انجمن های ملی مدیریت ریسک در کشور های سنگاپور، مالزی و فیلیپین ایجاد شدند.

مدیریت ریسک از مدیریت بیمه نشأت گرفته شده است و از آنجا که مدیریت ریسک با انتخاب تکنیک های مناسب برای برخورد با ریسک های خالص که شامل بیمه نیز می شود درگیر است دامنه آن بمراتب وسیع تر از مدیریت بیمه است. سازمان ها عمدتاً با ریسک های جدید و پویا سرو کار دارند و شناسایی آنها بعنوان نقاط قوت مدیران بحساب می آید. با وجود اهمیت مدیریت ریسک اما تاکنون در ساختار سازمان ها گنجانده نشده است.

به طور کلی می توان تعاریف زیر را در مورد ریسک و مدیریت ریسک بیان کرد:

مدیریت ریسک: کاربرد سیستماتیک سیاست های مدیریتی، رویه ها و فرایندهای مربوط به فعالیت های تحلیل، ارزیابی و کنترل ریسک می باشد. مدیریت ریسک عبارت از فرایند مستند سازی تصمیمات نهایی اتخاذ شده و شناسایی و به کارگیری معیارهایی است که می توان از آنها جهت رساندن ریسک تا سطحی قابل قبول استفاده کرد.

⁸ Yasemin bal

ریسک: رویدادهای غیرمنتظره که معمولاً به صورت تغییر در ارزش دارایی‌ها یا بدهی‌ها می‌باشد.
الگوهای چند مرحله‌ای شکل‌گیری، تصمیم‌گیری و کنترل ریسک به وسیله چندین محقق پیشنهاد شده است.
در جدول زیر، خلاصه سه دیدگاه مختلف مطرح شده توسط هونمسر (Hohenemser) و دیگران (1983)،
مرکوفر (Merkofer) (1987) و ولک و کرن (Velk and Kerren) (1992) ارائه شده است.

جدول 1-2. الگوهای چند مرحله‌ای شکل‌گیری ریسک و مدیریت آن

Vlek Kerren (1999)	Markofer (1987)	Hohenemser (1983)
- برانگیخته شدن نیاز، تعیین هدف	- منبع ریسک	1- نیازهای انسان
- طرح فعالیت‌های مرتبط با هدف	- فرآیندهای در معرض ریسک	2- خواسته‌های انسان
- ارزیابی راه‌های ممکن	- کلیه اثرات	3- انتخاب تکنولوژی
- انتخاب فعالیت یا راهی معین	- ارزیابی پیامد	4- حوادث آغاز کننده
	- اجرای فعالیت انتخاب شده	5- آزاد شدن انرژی یا مواد
	- بررسی و کنترل فعالیت	6- در معرض مواد قرار گرفتن
	- وضعیت استراتژی	7- تأثیرات انسانی / محیطی
	- وقوع حادثه	
	- ارزیابی کلیه فرآیند بالا	

مدیریت ریسک شامل مراحل زیر می‌باشد:

- 1- تعیین اهداف
- 2- شناسایی ریسک‌ها
- 3- ارزیابی ریسک‌ها
- 4- بررسی گزینه‌ها و انتخاب بهترین روش برخورد با ریسک
- 5- پیاده سازی تصمیمات
- 6- ارزیابی و بازنگری

ریسک ها در جهان پرتلاش، وجود دارند و هنگامی که ما فعالیتهای مان را سرعت می بخشیم، یا بیشتر از حد موجود می خواهیم انجام دهیم ظاهر می شوند. کسب منافع زیاد و انجام برخی فعالیت های احساسی و پرهیجان در زمینه های مختلف اقتصادی و اجتماعی و حتی سیاسی ممکن است ما را چنان دچار غفلت نماید که نتوانیم از خطراتی که مارا تهدید می نمایند آگاهی یابیم. افزایش روزافزون فعالیت های تولیدی همچون بهره برداری از منابع طبیعی، می تواند در نهایت به تهدیدهایی جدی نسبت به منافع عمومی مبدل شوند.

خطرپذیری امری ضروری است که در عرصه زندگی بنا به دلایلی به آن نیاز پیدا می شود. این دلایل ممکن است اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و یا فرهنگی باشند. به همین دلیل تعجبی ندارد که حوزه های مختلفی از تئوری سازی و تحقیقات تجربی در رابطه با ریسک وجود دارند. برای مثال، در زمینه های اقتصاد، بیمه، ایمنی، ترافیک، بهداشت و تصمیم گیری پزشکی، حفاظت صنعتی و سیاستگذاری های زیست محیطی می توان با حوزه های مختلف خطر پذیری روبرو شد. رشته های دانشگاهی که در این باره تحقیق می کنند عمدتاً عبارتند از: آمار، مهندسی فنی، اقتصاد، روانشناسی و مردم شناسی فرهنگی.

در اغلب موارد، ریسک عنصر ایستای یک فعالیت یا یک وضعیت نیست. در صورتی که ریسک به صورت یک عنصر ایستا در فعالیت مزبور باشد، به سادگی قابل اندازه گیری و تصمیم گیری خواهد بود. حال آن که در اغلب مسائلی که ما در زندگی واقعی با آنها روبه رو هستیم، ریسک حاصل کارکرد عوامل بسیاری از جمله عوامل تکنیکی، فیزیکی، رفتاری، سازمانی و اجتماعی است. تعدد این عوامل باعث می شود که ریسک بیشتر به صورت یک معضل پیچیده ظاهر گردد نه چیزی که بتوان به آسانی با یک حرکت به آن اشاره کرد. بنابراین، ابزارهای مفهومی و روش های ارزیابی، تصمیم گیری و کنترل باید توأم با روش های مناسب برای استفاده از این ابزارها و روش ها در وضعیت های چند مرحله ای یا وضعیت هایی که طرف های مختلفی درگیر هستند، در نظر گرفته شوند.

برای مقابله با ریسک ها و کاهش احتمال وقوع و یا کم نمودن پیامدهای آن، مدیریت ریسک ضروری است. مدیریت ریسک یک رویکرد علمی برای مقابله با ریسک است که افراد یا سازمان ها با آن روبرو می شوند.

با توجه به این مطالب و با توجه به اینکه مقابله و رویارویی با ریسک در سازمان جزئی جدانشدنی و لاینفک مدیریت به شمار می رود، بنابراین این پژوهش به دنبال شناسایی عواملی می باشد که زمینه های بروز ریسک در سازمان را برای مدیریت رقم می زند و به دنبال شناسایی و ارزیابی مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان

زندان های استان تهران می باشد.

خلاصه ای از الگوهای مدیریت ریسک

- الگوی مدیریت ریسک آمریکا

استاندارد مدیریت ریسک آمریکا نتیجه تلاش متخصصان برگزیده سازمان های بزرگ مدیریت ریسک در کشورهای پیشرفته صنعتی است. این سازمان ها شامل موسسه مدیریت ریسک و انجمن بیمه و مدیران ریسک می باشد. به علاوه متخصصان این سازمان ها نظرات و پیشنهادهای دیگر سازمان های حرفه ای که به بحث ریسک علاقه مندند را نیز جویا شده اند. مدیریت ریسک علمی، یک مبحث جدید و در حال توسعه است. در این مورد که در الگوی مدیریت ریسک آمریکا چه نکات و مباحثی را در بر می گیرد، چگونه باید آن را اجرا کرد و هدف از آن چیست، نظرات مختلف و متفاوتی وجود دارد. بنابراین، یک استاندارد توافق شده مورد نیاز است تا در زمینه های زیر به وحدت رویه رسید:

یک اصطلاح شناسی واحد در زمینه واژگان مورد استفاده

روندی که بر اساس آن مدیریت ریسک قابل اجرا باشد

ایجاد واحدی مستقل در ساختار سازمانی برای مدیریت ریسک

تدوین اهداف از قبل تعیین شده برای مدیریت ریسک.

استاندارد مدیریت ریسک دو بعد ظاهری و پنهانی دارد. مدیریت ریسک صرفا روشی قابل استفاده برای شرکت ها و سازمان های دولتی نیست بلکه برای اجرای هر نوع فعالیتی خواه کوتاه مدت یا بلند مدت به کار می رود. در مدیریت ریسک، منافع و اشکال قابل حصول از یک فعالیت نه فقط در بستر خود آن فعالیت، بلکه در رابطه با منافع کلیه افرادی که به نوعی از نتایج عمل تاثیر خواهند پذیرفت، مطرح می گردد. راه های متعددی برای حصول به اهداف مدیریت ریسک وجود دارد که بررسی همه آنها در یک مقاله امکان پذیر نیست. بنابراین، در ایجاد این استاندارد هرگز قصد بر این نبوده است که یک رهیافت تجویزی به سازمان ها ارایه گردد. استانداردهای مدیریت ریسک در انتخاب استراتژی های مناسب برای نیل به اهداف تعیین شده و ارزیابی عملکرد بسیار مفید است.

در مبحث شناسایی ریسک در این استاندارد، میزان درگیر شدن یک سازمان در یک وضعیت مهم مد نظر است. این کار مستلزم داشتن درک عمیق در مورد سازمان، بازاری که سازمان در آن فعالیت دارد، بستر حقوقی،

اجتماعی سیاسی و فرهنگی آن سازمان و نیز اهداف استراتژیک و عملیاتی سازمان از قبیل عوامل موثر در موفقیت و یا شکست در نیل به این اهداف است. شناسایی ریسک باید به صورتی روشمند انجام گیرد تا اطمینان حاصل شود که کلیه فعالیت‌های مهم درون سازمان شناسایی شده و کلیه ریسک‌هایی که ممکن است از آنها ناشی شود تعریف گردیده است. همچنین لازم است کلیه بی‌نظمی‌ها و بی‌ثباتی‌های ممکن در این فعالیت شناسایی و طبقه‌بندی گردند. تصمیمات و فعالیت‌های اقتصادی یک سازمان را می‌توان به صورت‌های مختلفی طبقه‌بندی کرد که نمونه‌هایی از آنها در زیر آورده شده است:

(الف) استراتژیک: این گروه از فعالیت‌ها مربوط به فرآیندهای نیل به اهداف استراتژیک و بلند مدت سازمان می‌باشد. عوامل موثر بر این گروه از اهداف و فعالیت‌ها عبارت‌اند از: میزان دسترسی به سرمایه، ریسک‌های سیاسی، تغییرات حقوقی و قانون‌گذاری، اعتبار شرکت و تغییرات در محیط فیزیکی.

(ب) عملیاتی: این دسته شامل فعالیت‌های روزمره‌ای هستند که سازمان‌ها در راه تلاش برای نیل به اهداف استراتژیک خود انجام می‌دهند.

(ج) مالی: این فعالیت‌ها شامل مدیریت کارآمد و کنترل منابع مالی سازمان و تاثیرات عوامل خارجی از قبیل دسترسی به اعتبارات، نرخ ارز و نحوه گردش وجه نقد و دیگر تغییرات بازار سهام است.

(د) مدیریت اطلاعات: این بخش از فعالیت‌ها مربوط به مدیریت کارآمد و کنترل منابع اطلاعاتی سازمانی است که از عوامل خارجی در این زمینه می‌توان به استفاده غیر مجاز یا تخریب دارایی‌های اطلاعاتی، عدم به‌روز نمودن سیستم‌های اطلاعاتی و تکنولوژی رقابتی اشاره کرد. از عوامل داخلی در این زمینه نیز می‌توان از عملکرد نامناسب سیستم‌های اطلاعاتی یا فقدان کارکنان متخصص نام برد.

(د) بازار: در این مفهوم عواملی چون بهداشت و ایمنی محیط زیست، حمایت از مصرف‌کننده، حفاظت از اطلاعات، استخدام نیرو و مقولات قانون‌گذاری مطرح می‌گردد.

اگر چه تعریف ریسک برای یک سازمان می‌تواند توسط مشاوران خارج از آن نیز ارائه شود ولی در صورتی که این کار توسط متخصصان داخلی بر مبنای اوضاع و شرایط سازمان انجام گردد بسیار موثرتر خواهد بود. الگوی مدیریت ریسک آمریکا شامل اجزای زیر می‌باشد:

توصیف ریسک

هدف از توصیف ریسک نمایش ریسک شناسایی شده به صورتی نظم یافته است. یک جدول توصیف

ریسک (جدول 1) می‌تواند برای تسهیل توصیف و ارزیابی ریسک به کار رود. استفاده از یک ساختار خوب برای شناسایی، توصیف و برآورد جامع انواع ریسک‌های ممکن ضروری است. با ملاحظه پیامدها و احتمال وقوع هر یک از ریسک‌هایی که در جدول توصیف شده است، اولویت‌بندی ریسک‌های عمده که نیاز به تحلیل عمیق‌تری دارند ممکن می‌گردد. شناسایی ریسک مربوط به فعالیت‌های شغلی و تصمیم‌گیری‌های آن با عناوین استراتژیک، تاکتیکی و پروژه‌های عملیاتی طبقه‌بندی می‌شوند. البته مهم است که مدیریت ریسک را نه فقط در طول زمان اجرای یک پروژه، بلکه از همان ابتدای کار یعنی از مرحله طراحی و در جریان انجام پروژه وارد نمود.

جدول 2-2. توصیف ریسک در استاندارد مدیریت ریسک آمریکا

توصیف ریسک در استاندارد مدیریت ریسک آمریکا	
1- نام ریسک	مشخصه فنی و ثبت شده ریسک یا علامت تجاری آن
2- دامنه ریسک	توصیف وقایع، ابعاد و نوع آنها و این که به چه چیزهایی بستگی دارند
3- ماهیت ریسک	استراتژیک، عملیاتی، مالی و یا اطلاعاتی
4- افراد ذینفع	افراد ذینفع و انتظارات آنها
5- کمیت ریسک	میزان اهمیت و احتمال ریسک
6- تلورانس ریسک	امکان بالقوه خسارت، تاثیر مالی ریسک، احتمال و اندازه زیان یا موفقیت بالقوه اهداف کنترل ریسک و تعیین سطح مطلوب عملکرد
7- مکانیزم‌های مواجهه	ابزار اصلی که ریسک توسط آنها مدیریت می‌شود، سطح اعتمادپذیری ابزار در کنترل فعلی، شناسایی یا کنترل ریسک و تعیین طرح‌هایی برای مشاهده روند کار و بازنگری در عملکرد
8- کنش بالقوه برای بهبود	توصیه‌هایی برای کاهش ریسک
9- محصولات استراتژیک	شناسایی عملکردی که مسوول تغییر استراتژی و سیاست‌گذاری است

تخمین یا برآورد ریسک

تخمین ریسک می‌تواند بر حسب احتمال رخ داد و پی‌آمد آن و به صورت کمی یا نیمه کمی و حتی کیفی

باشد. در مبحث مدیریت ریسک، پس از شناسایی و اندازه گیری ریسک، به مرحله کنترل ریسک وارد می‌شویم. در این مرحله، با تاکید براین که کنترل ریسک می‌باید اقتصادی باشد، سه راه پیش رو داریم:

الف - کاهش ریسک

ب - نگهداری ریسک

ج - انتقال ریسک

الف) کاهش ریسک

کاهش ریسک یا به عبارتی کاهش خسارت شامل موارد زیر است:

- کاهش خسارت قبل از حادثه: معمولاً مدیر ریسک به ندرت در جریان تغییرات قرار می‌گیرد و در نتیجه، اقدامات وی برای کاهش خسارت قبل از حادثه، محدود است.

- کاهش خسارت پس از حادثه، بطوری که پس از وقوع حادثه، شدت و گستردگی آن محدود شود.

ب) نگهداری ریسک

وقتی ریسک شناسایی شد و تا حد امکان کاهش یافت، تصمیم بعدی مسلماً تمایل به این است که به سرعت آن را انتقال دهیم. ولی قبل از انتقال باید متقاعد شویم که این کار اقتصادی است و یا نمی‌توانیم آنرا ذخیره سازیم. یعنی اینکه ریسک ممکن است در سطحی باشد که انتقال آن صرفه اقتصادی نداشته باشد. بنابر این باید از روش‌های مختلف تامین مالی ریسک و هزینه‌های آن اطلاع داشت و اولاً سازمان را با نگهداری ریسکی که بالاست در معرض زیان قرار نداده و ثانياً ریسک‌هایی را که در سطوح پایین‌تری قرار دارند با ارزیابی و برآورد دقیق هزینه‌های متحمل بدون انتقال آنها، نزد خود نگه داشت.

ج) انتقال ریسک

در این مرحله مدیر ریسک با مطالعه بر روی ریسک‌های سازمان و تجزیه و تحلیل آنها به انتقال ریسک اقدام نموده و آثار مالی آنرا به طرف دیگری منتقل می‌نماید. متداول‌ترین روش انتقال ریسک از طریق فرآیند بیمه‌گری است. برای یک مدیر ریسک بیمه تنها یک مکانیزم انتقال است. برای یک بیمه‌گذار، حق بیمه هزینه‌ای است که به میزان معین برای پوشش خسارت‌های احتمالی پرداخت می‌شود و دارای این مزیت است که می‌تواند برای آن بودجه‌بندی نماید؛ بجای آنکه منتظر وقوع خسارتی بماند که از میزان آن اطلاعی ندارد و برای

آن به همان میزان بودجه در نظر نگرفته است.

قبل از انتقال ریسک توسط خرید پوشش‌های بیمه‌ای، باید نسبت به تجزیه و تحلیل پوشش‌ها و ارزیابی هزینه پوشش‌ها اقدام نماید.

تجزیه و تحلیل پوشش‌های بیمه‌ای

در این مرحله شرایط و متن بیمه نامه‌ها بدقت مطالعه می‌شود تا اطمینان حاصل گردد خطری بدون پوشش باقی نخواهد ماند. در این مرحله شکل نهایی پوشش، محدودیت غرامت، میزان مسوولیت بیمه‌گران، حق بیمه پرداختی و نحوه نوسانات نرخ، جریان خروج نقدینگی، خدمات قابل ارایه توسط بیمه‌گر، توانایی مالی آن و وظایف بیمه‌گذار در قبال بیمه‌گر مورد بررسی قرار می‌گیرد.

ارزیابی هزینه خرید پوشش‌های بیمه‌ای

بطور کلی خروج نقدینگی از سازمان بیمه‌گذار بطرف بیمه‌گر در ابتدای پوشش بیمه‌ای، بصورت پرداخت حق بیمه انجام می‌گیرد و بدنبال آن، ورود نقدینگی بعنوان پرداخت خسارت‌ها از طرف بیمه‌گر بسوی بیمه‌گذار جریان می‌یابد. تاخیر در این دو جریان خروجی و ورودی که در بعضی پوشش‌ها ممکن است سال‌ها بطول بیانجامد، باید از نظر ارزش پول و عامل ایجاد آن مورد بررسی قرار گیرد. یعنی حق بیمه‌ای که در ابتدای شروع بیمه‌نامه با ارزش پولی حال پرداخت می‌شود باید با جریان ورودی پرداخت خسارت توسط بیمه‌گر که در آینده تنزیل می‌شود، مقایسه و ارزیابی شود. مدیر ریسک باید تخمین‌ها و اطلاعاتی درباره مدت تاخیر در پرداخت خسارت را در رشته‌های مختلف بیمه‌ای داشته باشد تا بتواند این ارزیابی را انجام دهد. ضمن آنکه روش‌های مختلف پرداخت حق بیمه نیز باید مد نظر قرار گیرد.

برنامه‌ریزی بیمه‌ای

در این مرحله مدیر ریسک باید نیازهای بیمه‌ای را تعیین، برنامه‌های بیمه‌ای جاری را بازبینی و واسطه‌های بیمه‌ای را ارزیابی و انتخاب کند.

قبل از اینکه در مورد تطبیق و وضعیت بیمه‌ای جاری با نیازهای سازمان داوری شود، لازم است ریسک‌های بیمه شدنی سازمان را شناسایی نماییم. ماهیت این ریسک‌ها تحت تاثیر فعالیت‌های تولیدی سازمان، تعهدات قراردادی و الزامات قانونی است که سازمان بعنوان قسمتی از تعهدات حقوقی باید بعهده بگیرد.

اطلاعات مورد نیاز برای بررسی در این زمینه عبارتند از:

- ماهیت فعالیت‌ها

- محل استقرار

- دارایی‌ها

- کارکنان

- مشتری‌ها

- عرضه کنندگان مواد و خدمات به سازمان

مدیر ریسک برای این منظور از چک لیستی استفاده می‌کند که در آن هر کدام از موارد فوق تکمیل می‌گردد. در فرآیند تجزیه و تحلیل نیز حوزه‌های اصلی ریسک سازمان و توازن میان آنها مشخص می‌شود.

بازبینی برنامه

در دوره‌های مشخص، مدیر ریسک باید برنامه‌های سازمان را برای تامین مالی ریسک ارزیابی کند. هدف از بازبینی برنامه، ارزیابی کلی وضعیت کنونی از دیدگاه خطرهای جاری و بالقوه برای تعیین ارزش برنامه‌ریزی بیمه‌ای و توجه به راهکارهای دیگر همچون افزایش سطح نگهداری ریسک و یا استفاده از روش‌های دیگر تامین مالی ریسک می‌باشد. مدت بازبینی عموماً بین 2 تا 5 سال است. استفاده از مشاوران و یا کارشناسان متخصص در این زمینه برای بازبینی ضروری است.

بازبینی بیمه‌های جاری

بخشی از فرآیند بازبینی شامل ارزیابی مجدد بیمه‌های جاری است. گزارش حق بیمه‌ها و سوابق خسارتی برای 3 تا 5 سال گذشته باید بر اساس تجزیه و تحلیل هزینه‌ها بر اساس موارد زیر باشد:

- نوع پوشش بیمه‌ای خطرات

- ناحیه یا موقعیت زیر پوشش

- گروه‌های فعال در عملیات بیمه‌گری

- توان مالی و خدماتی سازمان‌های بیمه‌گر.

وقتی فرآیند بازبینی ریسک کامل شد، سازمان بدنبال یافتن بازاری با کمترین هزینه و بهترین پوشش است. برای این کار باید مشخصاتی از ریسک‌ها و خطرات تهیه و به بازار عرضه شود. این گزارش باید شامل موارد زیر باشد:

- خلاصه اطلاعات مربوط به ریسک
 - شرح کلی خسارت‌ها در هر رشته اصلی بیمه برای 3 تا 5 سال
 - شرح هر خسارت
 - تجزیه و تحلیل هر خسارت
 - توجه به وضعیت غیر عادی در سوابق خسارتی
 - توضیح برنامه بیمه‌ای، حق بیمه‌ها و فهرست منابع اطلاعاتی
 - الگوی مدیریت ریسک آلمان
 - مراحل کلی مدیریت ریسک در الگوی بیمه‌گران درمان آلمان عبارتند از:
 - تعیین فراوانی و شدت ریسک‌ها
 - تعیین ساختار و تنظیمات پرداخت غرامت بر حسب ریسک
 - بررسی تاثیرات وقوع ریسک بر سازمان‌ها
 - تقسیم‌بندی خدمات قابل ارایه توسط سازمان‌ها
 - پیش‌بینی تحولات مورد نیاز برای معرفی زیان
 - بسترسازی قانونی
 - اجرای برنامه‌های مدیریت ریسک
 - پایش و بازنگری
 - الگوی مدیریت ریسک استرالیا و نیوزیلند
- این استاندارد راهنمایی کلی برای اداره ریسک سازمان است. این استاندارد می‌تواند برای دامنه گسترده‌ای از فعالیت‌ها، تصمیمات یا عملیات هر نوع سازمان عمومی یا خصوصی، تشکل اقتصادی، انجمن، گروه یا فرد به‌کار برده شود. استاندارد، عناصر فرآیند مدیریت ریسک را مشخص می‌سازد، اما هدف آن اجباری نمودن و یکسان سازی سیستم‌های مدیریت ریسک نمی‌باشد. این استاندارد کلی و مستقل از صنعت خاص یا بخش اقتصادی معینی می‌باشد؛ به همین لحاظ براحتی قابل استفاده برای بیمه‌گران درمانی نیز می‌باشد. طراحی و اجرای مدیریت ریسک متأثر از نیازهای متنوع، اهداف ویژه، کالا و خدمات یک سازمان و نیز فرآیندها و

عملیات به کار گرفته شده در آن خواهد بود. این استاندارد باید در تمامی مراحل چرخه فعالیت، عملکرد، پروژه، محصول یا دارایی به کار رود. بیشترین منفعت در صورتی حاصل می شود که فرآیند ریسک از آغاز مورد استفاده قرار گیرد.

فرآیند مدیریت ریسک شامل مراحل زیر است:

الف - گفتگو و مشاوره

گفتگو و مشاوره از موارد مهم در هر مرحله از فرآیند مدیریت ریسک به حساب می آید. در این مرحله با یک جریان دو سویه تبادل اطلاعات بین ذینفعان و تصمیم سازان که بیشتر بعنوان یک فرآیند مشاوره ای به حساب می آید، روبرو هستیم. در نخستین مرحله، فرآیند برقراری ارتباط با ذینفعان داخلی و خارجی از اهمیت بسزایی برخوردار است. این ارتباط باید موضوعاتی را مورد توجه قرار دهد که به نوع ریسک و فرآیند مدیریت آن توجه داشته باشد. ارتباطات موثر داخلی و خارجی موجب حصول اطمینان ذینفعان از تصمیمات اصولی اتخاذ شده توسط مسئولین اجرایی مدیران در اداره ریسک است. زیرا ذینفعان هر یک بر اساس درک و آگاهی خود در رابطه با ریسک های مختلف به قضاوت می پردازند، که البته این قضاوت ها به سبب تفاوت در ارزش ها، نیازها، مفاهیم و نگرانی های ویژه هر فرد بسیار متفاوت است. از آنجایی که دیدگاه های ذینفعان تاثیرات بسزایی در تصمیمات متخذه دارد لذا ثبت میزان درک و شناسایی آنها از ریسک ها در فرآیند تصمیم سازی حایز اهمیت است. استفاده از تخصص های مختلف در یک گروه مشاوره ای می تواند به زمینه سازی مناسب و کسب اطمینان از شناسایی موثر ریسک در فرآیند تحلیل آن کمک نماید. از این دیدگاه های مختلف همچنین می توان در بخش های دیگر فرآیند مدیریت ریسک همچون مواجهه نیز بهره مند شد. رویارویی با یک مساله به مدیران فرصتی برای حل آن می دهد و برای ذینفعان مجالی برای شناخت مساله مورد نظر فراهم می آورد. همچنین این امکان را فراهم می آورد تا مدیران از پشتیبانی ذینفعان در بکارگیری اقدامات کنترلی خاص و مواجهه با ریسک بهره مند شوند. مستندات و سوابق فرآیند گفتگو و مشاوره به عواملی همچون میزان و حساسیت فعالیت گروه مشاوره بستگی دارد.

ب - زمینه سازی

در بخش زمینه سازی، اهداف و پارامترهای اصلی فرآیند مدیریت ریسک تعیین می شوند. زمینه در حقیقت محیط داخلی و خارجی سازمان محسوب می شود و با توجه به محیط های مذکور اهداف هر بخش از

فعالیت‌های فرآیند مدیریت ریسک تعیین می‌گردند. لذا شناخت تاثیرات متقابل محیط بیرونی و درونی سازمان به هدف گذاری صحیح فعالیت‌ها کمک می‌نماید.

- زمینه‌سازی برون سازمانی

در این مرحله به شناخت محیط بیرونی سازمان پرداخته می‌شود، که عموماً شامل موارد زیر می‌باشد:

محیط کسب و کار اجتماعی، قانونی، فرهنگی، رقابتی، مالی و سیاسی

نقاط قوت و ضعف سازمان، فرصت‌ها و تهدیدها

ذینفعان خارج سازمان و عوامل محرک اصلی خارجی.

توجه به برداشت‌ها و ارزش‌های ذینفعان خارجی و برقراری سیاست برای ارتباط با این گروه بسیار با اهمیت است. ایجاد بستر بیرونی برای کسب اطمینان از مورد توجه قرار دادن ذینفعان و اهداف آنها به هنگام تدوین معیارهای مدیریت ریسک، همچنین توجه مناسب به تهدیدها و فرصت‌های ایجاد شده خارجی، حایز اهمیت است.

- زمینه‌سازی داخلی

درک سازمان از فرآیند مدیریت ریسک در تمامی سطوح ضروری است. عوامل کلیدی در این زمینه‌سازی شامل موارد زیر می‌باشد:

فرهنگ

ذینفعان داخلی

ساختار

توانایی‌ها (قابلیت‌ها) بر حسب منابع از جمله افراد، سیستم، فرآیندها، سرمایه و...

اهداف و راهبردهای مورد نظر

دلایل اهمیت زمینه‌سازی داخلی عبارتند از:

مدیریت ریسک در بستر اهداف سازمان بوقوع می‌پیوندد.

ریسک اصلی اکثر سازمان‌ها شکست در نیل به اهداف بلند مدت راهبردی، کسب و کار و یا پروژه‌ای

آنها می‌باشد و یا آنکه در استنباط ذینفعان دچار شکست می‌شوند.

خط‌مشی، اهداف و منافع سازمانی به تعیین خط‌مشی ریسک سازمان کمک می‌نماید.

اهداف ویژه و معیارهای یک پروژه یا فعالیت باید در پرتو اهداف سازمان به عنوان یکی از ارکان سازمان مد نظر قرار گیرد.

ج - ایجاد بستر مدیریت ریسک

باید اهداف، راهبردها، دامنه کاربرد و معیارهای فعالیت بخشی از سازمان که فرآیند مدیریت ریسک در آن به اجرا در می‌آید، تدوین گردد. در شروع فرآیند توجه به تعادل هزینه‌ها، منافع و فرصت‌ها ضروری است.

تنظیم دامنه و حدود کاربرد مدیریت ریسک مستلزم موارد ذیل است:

تعیین اهداف بلند مدت و کوتاه مدت سازمان، فرآیند، پروژه یا فعالیت

شفاف نمودن ماهیت اصلی تصمیمات

تعیین ابعاد زمانی و مکانی فعالیت یا پروژه

شناسایی چارچوب مطالعات مورد نیاز

شناسایی دامنه کاربرد اهداف و منابع مورد نیاز

تعیین گستره فعالیت‌های مدیریت ریسک

موضوعات ویژه‌ای که ممکن است مورد بحث قرار گیرند که عبارتند از:

نقش و مسوولیت بخش‌های مختلفی که در فرآیند مدیریت ریسک مشارکت می‌نمایند.

تعیین مسیرهای ارتباطی واحد مدیریت ریسک با سایر واحدهای سازمان.

د - برنامه‌ریزی مدیریت ریسک

برنامه مدیریت ریسک باید چگونگی اجرای آن را در سازمان تشریح نماید. برنامه‌های مواجهه با ریسک ممکن است جدا و یا بعنوان بخشی از برنامه‌های مدیریت ریسک مطرح شوند. هدف از برنامه مدیریت ریسک استقرار این بخش از مدیریت در تمامی فعالیت‌ها و فرآیندهای مهم تجاری سازمان است، بطوریکه مرتبط، موثر، کارا و مستمر باشد. در برخی موارد خاص، مدیریت ریسک جایگزین تدوین خط‌مشی‌ها، برنامه‌ریزی استراتژیک و بازرگانی و فرآیند مدیریت تحول می‌گردد. در بیشتر موارد نیز جایگزین مدیریت دارایی‌ها، حسابرسی، تداوم بازرگانی، مدیریت محیط، کنترل تقلبات، مدیریت منابع انسانی و مدیریت پروژه و سرمایه‌گذاری می‌گردد. برنامه مدیریت ریسک ممکن است شامل بخش‌های ویژه‌ای همچون فعالیت‌ها، مناطق، پروژه‌ها، عوامل و یا فرآیندهای خاص باشد. در عمل این بخش‌ها ممکن است دارای برنامه‌های

مجزایی باشند که باید در خط مشی‌های مدیریت ریسک سازمان گنجانده شوند.

آگاهی و تعهد در سطوح ارشد مدیریتی در اداره ریسک از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. این امر از طریق بکارگیری اقدامات زیر امکان‌پذیر است:

اخذ حمایت‌های فعال و متداوم مدیران عالی و ارشد در فرآیند مدیریت ریسک و دیگر فرآیندهای تدوین و اجرای خط مشی‌ها و برنامه‌های اداره ریسک

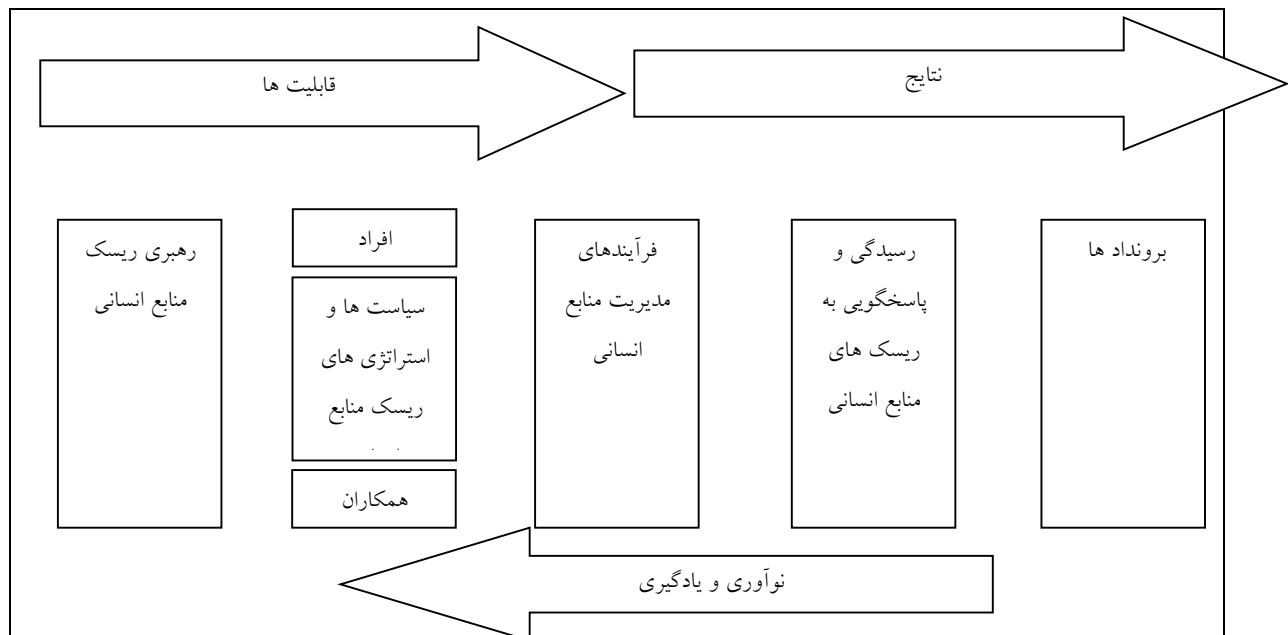
انتصاب یکی از مدیران ارشد و یا سمت‌های مشابه برای پشتیبانی و حمایت از اهداف مدیریت ریسک

بدست آوردن حمایت و تعهد لازم تمامی مدیران ارشد برای اجرای برنامه‌های مدیریت ریسک

هیأت مدیره و مدیران اجرایی سازمان‌ها موظف به تشریح و مستندسازی خط مشی‌های مدیریتی خود در قبال ریسک‌های مختلف می‌باشند. خط مشی‌های سازمان در حقیقت شامل اهداف و تعهدات سازمان در زمینه مدیریت ریسک می‌باشد.

با توجه به مطالب بیان شده مدل زیر از سوی پژوهشگر به عنوان مدل مفهومی تحقیق ارائه می‌گردد، تا راهنمای پژوهشگر در امر اجرا و جمع‌آوری مطالب گردد.

اقتباس از بنیاد اروپایی مدیریت (1999)



2-1- اهمیت و ضرورت پژوهش

ریسک ها در جهان پرتلاش، وجود دارند و هنگامی که ما فعالیتهای مان را سرعت می بخشیم، یا بیشتر از حد موجود می خواهیم انجام دهیم ظاهر می شوند. کسب منافع زیاد و انجام برخی فعالیت های احساسی و پرهیجان در زمینه های مختلف اقتصادی و اجتماعی و حتی سیاسی ممکن است ما را چنان دچار غفلت نماید که نتوانیم از خطراتی که مارا تهدید می نمایند آگاهی یابیم. افزایش روزافزون فعالیت های تولیدی همچون بهره برداری از منابع طبیعی، می تواند در نهایت به تهدیدهایی جدی نسبت به منافع عمومی مبدل شوند.

در زندگی اجتماعی افراد اغلب در رفاقت با دیگران دست به خطرپذیری می زنند. انسان ها نه تنها برای نیازهای اساسی و زنده ماندن بلکه به منظور ارضاء کنجکاوی ها و اکتشاف برخی حقایق، دست به ریسک های بزرگی می زنند. خطرپذیری امری ضروری است که در عرصه زندگی بنا به دلایلی به آن نیاز پیدا می شود. این دلایل ممکن است اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و یا فرهنگی باشند. به همین دلیل تعجبی ندارد که حوزه های مختلفی از تئوری سازی و تحقیقات تجربی در رابطه با ریسک وجود دارند. برای مثال، در زمینه های اقتصاد، بیمه، ایمنی، ترافیک، بهداشت و تصمیم گیری پزشکی، حفاظت صنعتی و سیاستگذاری های زیست محیطی می توان با حوزه های مختلف خطرپذیری روبرو شد. رشته های دانشگاهی که در این باره تحقیق می کنند عمدتاً

عبارتند از: آمار، مهندسی فنی، اقتصاد، روانشناسی و مردم شناسی فرهنگی. در طول تاریخ مردان و زنان همواره مجبور بوده و هستند که دست به ریسک پذیری بزنند. ریسک ها جزء لاینفک زندگی روزمره بوده اند، ولی در زمان های اخیر، به نظر می رسد که جامعه مدرن به نحو چشمگیری به مسئله ریسک توجه نشان می دهد.

لایب⁹ (1) تلاش کرده است ظهور «جامعه ریسک» را تبیین کند. او می گوید:

جهان نسبت به گذشته بیشتر تحت کنترل و دستکاری انسان قرار گرفته و در نتیجه، اثرات منفی فعالیت های فن آورانه به طور بارزی عیان گشته است. به دلیل عدم مطالعات کافی در زمینه این اثرات، تصویر روشنی از وضعیت فرآیندهای حرفه ای طبیعت نداریم. تغییرات سریع فن آوری و تحولات اجتماعی باعث تضعیف قابلیت پیش بینی پذیری زندگی شده اند. پیچیدگی اجتماعی و انفجار اطلاعات باعث ایجاد ابهامات و سردرگمی های شدیدی شده و فردگرایی، کنترل اجتماعی را تضعیف کرده است. با توجه به تمام اینها در مقابل افزایش ثروت و مادیات تمایل به کسب امنیت بیشتر نیز افزایش یافته است.

لایب می افزاید: انسان مدرن دیگر معتقد نیست که ریسک های بزرگ در سرنوشت یا تقدیر او اثرگذار می باشند، بلکه از نظر وی ریسک پدیده ای قابل بررسی و مدیریت ریسک وظیفه اصلی کسانی است که به استقبال آن می روند. سوالات تحقیقی و سیاست گذاری های مختلفی در زمینه «ارزیابی ریسک»، «تصمیم گیری برای پذیرش ریسک» و «کنترل ریسک» انجام شده است.

برای روانشناسان اینکه چگونه افراد با خطرات شخصی خود روبرو می شوند، مورد توجه بوده است. از نظر آنها، ارزیابی ریسک، پذیرش و کنترل آن همگی به هم مربوط اند. ولی اینکه یک اجتماع بزرگتر چگونه با خطرات جمعی و عمومی روبرو می شود، امری کاملاً متفاوت است. در این زمینه، نیاز به عواملی چون تحلیل و ارزیابی کارشناسی، ارزیابی و تصمیم گیری اجتماعی - سیاسی و همچنین کنترل سازمان یافته ریسک داریم. این سه فعالیت اساسی می توانند به وسیله گروه های مختلفی که دانش، ارزشها، قدرت تصمیم و توانایی های کنترل متفاوتی در خصوص ریسک دارند اجرا شوند.

در واقع، این سه فعالیت اساسی در امتداد سه سوال اساسی است که هر چهارچوب نظری و روش شناسی عملی در خصوص ریسک باید پاسخگوی آنها باشد:

1- میزان خطر در یک عمل یا وضعیت چقدر است؟

⁹ Libe

2- آیا این عمل بیش از حد خطر آفرین نیست؟

3- چقدر می‌توان از میزان خطرناک بودن آن کاست؟

پاسخ به این سوالات مستلزم مفهوم سازی و روش شناسی برای آنها است تا بتوان به موارد زیر دست یافت:

1- تحلیل و برآورد ریسک

2- ارزیابی و تصمیم‌گیری درخصوص پذیرش یا عدم پذیرش ریسک

3- کنترل موثر ریسک و مدیریت ایمنی عمومی

ولی طراحی و به کارگیری مفاهیم و روش‌های مناسب کار آسانی نیست، چرا که تنوع انواع ریسک‌ها بسیار است و همچنین گروه‌ها و طرف‌هایی که درگیر آنها هستند، مختلف‌اند.

به این ترتیب، نیاز به طبقه‌بندی ریسک‌ها به منظور تنظیم مفاهیم، روش‌ها و دستورالعمل‌های ارزیابی، تصمیم‌گیری و کنترل کاملاً محسوس است. در اغلب موارد، ریسک عنصر ایستای یک فعالیت یا یک وضعیت نیست. در صورتی که ریسک به صورت یک عنصر ایستا در فعالیت مزبور باشد، به سادگی قابل اندازه‌گیری و تصمیم‌گیری خواهد بود. حال آن که در اغلب مسائلی که ما در زندگی واقعی با آنها روبه‌رو هستیم، ریسک حاصل کارکرد عوامل بسیاری از جمله عوامل تکنیکی، فیزیکی، رفتاری، سازمانی و اجتماعی است. تعدد این عوامل باعث می‌شود که ریسک بیشتر به صورت یک معضل پیچیده ظاهر گردد نه چیزی که بتوان به آسانی با یک حرکت به آن اشاره کرد. بنابراین، ابزارهای مفهومی و روش‌های ارزیابی، تصمیم‌گیری و کنترل باید توأم با روش‌های مناسب برای استفاده از این ابزارها و روش‌ها در وضعیت‌های چند مرحله‌ای یا وضعیت‌هایی که طرف‌های مختلفی درگیر هستند، در نظر گرفته شوند.

با توجه به مطالب بیان شده در این پژوهش پژوهشگر به دنبال ارزیابی مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان‌های استان تهران می‌باشد.

3-1- اهداف تحقیق

شناسایی و اولویت بندی عوامل زمینه ساز ریسک در سازمان زندان های استان تهران
شناسایی و ارائه راهکارهای مدیریتی برای کنترل ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران
شناسایی و تحلیل مشکلات و مسائل مدیریت منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران
سوال ها و فرضیه ها (هر فرضیه به صورت یک جمله خبری نوشته شود) :

1-4- سوالات پژوهش

چه عواملی زمینه ساز ایجاد و ظهور ریسک مدیریت منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران می باشند؟

چه راهکارهایی برای کنترل ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران وجود دارد؟
چه مشکلات و مسائلی گریبانگیر مدیریت منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران می باشند؟
1-5- فرضیات پژوهش

استفاده از راهکارهای مدیریتی صحیح می تواند ریسک های موجود منابع انسانی در سازمان زندان ها را کنترل نماید.

اولویت بندی ریسک های موجود منابع انسانی در سازمان زندان ها به درک و کنترل بهتر آنها کمک می کند.
شناسایی و تحلیل مشکلات مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان ها می تواند زمینه ساز بهبود و پیشرفت کارکنان سازمان گردد.

فصل دوم

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

فعالیت های موفقیت آمیز هر سازمان در دنیای کنونی به عوامل گوناگون داخلی و خارجی بستگی دارد. از عوامل داخلی سازمان که نقش بسزایی را در موفقیت فعالیت های سازمان ایفا می نمایند می توان به منابع انسانی که شامل مدیران سازمان و کارمندان آن می باشد اشاره نمود. در واقع یکی از مهمترین سرمایه های هر سازمان، نیروی انسانی آگاه، باتجربه و کاردان آن است و اثر بخش ترین دارایی برای ابقا بازدهی در هر سازمان نیروی انسانی می باشد اما در این رهگذر مخاطرات مختلفی وجود دارد که هر لحظه نیروی انسانی را در معرض تهدید قرار می دهند. سازمان های مواجه با ریسک نیروی انسانی در صورت از دست دادن پرسنل خود برتری های خود را نیز از دست می دهند در واقع اثرات افزایش این ریسک ها هم به منابع انسانی و هم به سازمان لطمه می زند و کاهش اثرات این ریسک ها در جهت کاهش هزینه های ناشی از ریسک، کاهش استرس های ناشی از ریسک، برنامه ریزی دقیق نیروی انسانی، توانمند سازی نیروی انسانی و توسعه قابلیت ها و شایستگی های واقعی افراد برای سازمان ها مهم و ضروری است. نکته ای که باید به آن توجه داشت این است که اجتناب از خطرات مرتبط با منابع انسانی عملاً غیرممکن است لذا بهترین روش برای مقابله با آن، مدیریت صحیح آن است و باید سعی گردد بر تمامی جنبه های مرتبط با منابع انسانی همچون اقدامات آن ها، انگیزه کاری، تغییرات موجود و ... توجه نمود.

مدیریت ریسک منابع انسانی یک عامل کلیدی در موفقیت سازمان هاست. سازمان ها به مدیریت انواع ریسک هایی که شرکت ممکن است با آن مواجهه شود، از قبیل ریسک عملیاتی، ریسک سرمایه گذاری مجدد و ... توجه نشان داده اند، اما به ریسک هایی که از سوی منابع انسانی ممکن است به سازمان تحمیل شود توجه کمتری نشان داده اند. در مقابل کاهش اهمیت به نیروی انسانی توسعه تکنولوژی خلاف آن را ثابت کرده است، یعنی در جاهایی که از تکنولوژی های پیشرفته و متوسط استفاده می شود، تکنولوژی در صورت عدم وجود نیروی انسانی ماهر، خود به تنهایی کافی نیست. عامل انسانی در بسیاری از فعالیت ها و عملکردهای سازمانی مهمترین عامل است. مدیریت عوامل انسانی ای که باعث ریسک می شوند نیازمند به تصمیم گیری سیستماتیک، چارچوب ها و ابزارهای ارزیابی جدید از جمله عوامل شکل گیری ریسک، سطح ریسک و ... می باشد. که در این بررسی با تعریف ریسک منابع انسانی و نقش منابع انسانی در مدیریت ریسک، فرایندی را که برای مدیریت ریسک منابع انسانی وجود دارد بیان می کنیم (اردستانی و همکار، 1395).

2-2- سازمان

سازمان پدیده ای اجتماعی به شمار می آید که به طور آگاهانه هماهنگ شده و دارای حدود و ثغور نسبتاً مشخصی بوده و برای تحقق هدف یا اهدافی براساس یک سلسله مبنایی دائمی فعالیت می کند (رابینز¹⁰، 1390)

2-3- سرمایه های انسانی

بی شک عصر حاضر عصر سازمان هاست و متولیان این سازمان ها، انسان ها هستند. انسان هایی که خود به واسطه در اختیار داشتن عظیم ترین منبع قدرت یعنی تفکر، می توانند موجبات تعالی، حرکت و رشد سازمان ها را پدید آورند. (اسکو و همکاران، 1392)

سرمایه های انسانی شامل تمامی کارکنانی می شود که در سازمان مشغول به کار بوده و در صورت از دست دادن آن ها، به روند اجرایی سازمان و روند های کاری و سازمانی لطمه وارد خواهد شد. مدیران ارشد قسمت های مختلف سازمان و جانشینان و معاونین آن ها؛ روسای بخش ها و اداره ها، پرسنل متخصص و با سابقه؛ مدیران و کارشناسان بخش تکنولوژی اطلاعات و امنیت اطلاعات؛ پرسنل تکنیکی موجود در بخش ها و سایر موارد. (نیاکان، 1392)

2-3- مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی دربر گیرنده فرآیندهایی است که برای دست یابی به اثر بخش ترین کاربری از افراد درگیر در سازمان لازم می باشد، که آن را می توان به عنوان فرآیند اصلی یک سازمان در نظر گرفت، که سبب تاثیر گذاری بر نحوه جذب و استفاده از منابع انسانی و نیز چگونگی درک روابط کاری توسط آنان می شود. لذا مدیریت منابع انسانی ظریف ترین و مهم ترین بخش از مدیریت سازمان به شمار می رود. توجه به نیازهای منابع انسانی معمولاً به وسیله بودجه و برنامه تحلیل و برنامه ریزی هایی که به وسیله متخصصین پرسنلی در برنامه هایی چون آموزش و استخدام صورت می گیرد محدود می شود (اردستانی و همکار، 1395).

2-3-1- چالش های مدیریت منابع انسانی

امروزه مدیریت منابع انسانی به سه چالش عمده روبرو است:
هماهنگی بین زیرسیستم ها و کارکردهای مدیریت منابع انسانی (فرایند ورودی، کاربرد و نگهداری و

¹⁰ - Robbins

(خروجی)

هماهنگی میان زیر سیـــــستم مدیریت منابع انسانی با سایر سیستم‌های سازمان (همچون خدمات، عملیات، ملی و پشتیبانی)

هماهنگی و انسجام میان سیاست‌های مدیریت منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان. این وابستگی و تعامل در حوزه منابع انسانی در مدل‌های ارائه شده در این حوزه به وضوح مشهود است. تصمیم‌گیری در هر زیر سیستم در پرتو اثری که زیر سیستم‌ها بر یکدیگر خواهند داشت باید انجام شود. با مطالعه مدل‌هایی که صاحب نظران مدیریت ارائه داده‌اند، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که اغلب متخصصین مدیریت منابع انسانی بر عواملی تأکید دارند که عموماً بین آنها مشترک است، گرچه ممکن است واژه‌های و تقسیم‌بندی‌های مختلفی به کار برند. لازیر فرآیند مدیریت منابع انسانی را شامل چهار فرآیند برنامه ریزی منابع انسانی، جذب و بهسازی و نگهداری کارکنان به شرح ذیل می‌داند. (لازیر، 2011)

برنامه ریزی منابع انسانی (برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، تحلیل و کارشکافی شغل)
نگهداری کارکنان (جبران خدمات، سلامت و ایمنی، روابط کار، خاتمه خدمات و پایان فعالیت شغلی)
جذب کارکنان (کارمندیابی، انتخاب)
بهسازی کارکنان (آشنا سازی، آموزش و بهسازی، ارزیابی عملکرد)
«هارل و تزارفیر» نیز پس از بررسی مجموعه تحقیقات نظریه‌ای و تجربی در مورد کارکردهای مدیریت منابع انسانی شش کارکرد را به عنوان کارکردهای استراتژیک منابع انسانی تشخیص داده‌اند که عبارتند از:
1- کارمندیابی 2- انتخاب 3- جبران خدمات 4- مشارکت کارکنان 5- بازار نیروی کار داخلی 6- آموزش (هارل و تزارفیر، 2009).

4-2- مفهوم ریسک

در جامعه امروز تقریباً تمام افراد به نحوی با این مفهوم آشنایی دارند و اذعان می‌کنند که زندگی با ریسک همراه است. ریسک در زبان عرف عبارت است از خطری که به علت عدم اطمینان در مورد وقوع حادثه‌ای در آینده پیش می‌آید و هر چه میزان این عدم اطمینان بیشتر باشد، اصطلاحاً گفته می‌شود ریسک زیادتر است.

فرهنگ وبستر ریسک را «در معرض خطر قرار گرفتن» تعریف کرده است. فرهنگ لغات سرمایه‌گذاری نیز ریسک را زیان بالقوه سرمایه‌گذاری که قابل محاسبه است، می‌داند. در زبان چینی‌ها، علایمی که برای نشان دادن واژه به کار می‌روند، دو مفهوم متضاد را به ذهن متبادر می‌سازند؛ ریسک شرایطی مرکب از خطر و فرصت است (کاسیو و بودریو، 2014). شاید این تعریف را بتوان از جمله کامل‌ترین تعاریف ریسک به حساب آورد؛ زیرا نه تنها دنیای سرمایه‌گذاری بلکه جهان طبیعت نیز تهدیدات و فرصت‌ها را در کنار یکدیگر قرار داده است و موجودات به مقتضای سطح شعور و آگاهی خود، در کنار شناخت تهدیدات، از این فرصت‌ها استفاده می‌کنند (اسماعیل‌نژاد آهنگرانی، 1391).

کاسیو ریسک را یک رخداد نامطلوب و پی‌آمدهای آن می‌داند. (کاسیو، 2012). گالیتز ریسک را نوسانات در هر گونه عایدی می‌داند. تعریف مذکور این مطلب را روشن می‌کند که تغییرات احتمالی آینده برای یک شاخص خاص، چه مثبت و چه منفی ما را با ریسک مواجه می‌سازد (گالیتز، 2011). اولین بار هری مارکویتز براساس تعاریف کمی ارائه شده، انحراف معیار چند دوره‌ای را به عنوان شاخص عددی برای ریسک معرفی کرد (هری مارکویتز، 2009). دیدگاه دیگری نیز در خصوص ریسک وجود دارد که تنها به جنبه منفی نوسانات توجه دارد. هیوب ریسک را احتمال کاهش درآمد یا از دست دادن سرمایه تعریف می‌کند (هیوب، 2010).

2-4-1- عناصر اصلی ریسک

تمامی اشکال ریسک، چه آنها که به عنوان ریسک سوداگرانه طبقه بندی شده باشند، چه به عنوان ریسک خطرناک، شامل عناصر مشترکی هستند که شامل چهار عنصر ذیل است:

- 1- محتوا
- 2- فعالیت
- 3 - شرایط
- 4 - پیامدها

محتوا یعنی زمینه، وضعیت، یا محیطی که ریسک در آن منظور شده و مشخص کننده فعالیت ها و شرایط مرتبط با آن وضعیت است. به عبارتی دیگر، محتوا نمایی از تمامی پیامدهای سنجیده شده فراهم می‌سازد. بدون

تعیین یک محتوای مناسب، به طور قطع نمی توان تعیین نمود، کدامین فعالیت ها، شرایط و پیامدها می بایستی در تجزیه و تحلیل ریسک و فعالیتهای مدیریتی در نظر گرفته شوند. بنابراین، محتوا، مبنایی برای تمامی فعالیتهای بعدی مدیریت ریسک فراهم می کند (هیلسون 2011).

بعد از ایجاد یک محتوا، عناصر باقی مانده در ریسک به طور مناسبی قابل بررسی هستند. عنصر فعالیت یعنی عمل یا اتفاقی که باعث ریسک می شود. فعالیت، عنصر فعال ریسک است و می بایست با یک یا چندین شرط ویژه برای ظهور ریسک ترکیب شود. تمامی اشکال ریسک با یک فعالیت به وجود می آیند؛ بدون فعالیت، امکان ریسک وجود ندارد (لند 2009).

در حالیکه فعالیت، عنصر فعال ریسک است، شرایط تشکیل دهنده عنصر منفعل ریسک است. این شرایط تعیین کننده وضعیت جاری یا یک مجموعه از اوضاع و احوال است که می تواند به ریسک منجر شود. شرایط، وقتی با یک فعالیت آغازگر خاص ترکیب می شود، می تواند یک مجموعه از پیامدها یا خروجی ها را تولید کند. پیامدها، به عنوان آخرین عنصر ریسک، نتایج یا اثرات بالقوه یک فعالیت در ترکیب با یک شرط یا شرایط خاص است.

2-4-2- انواع ریسک

ریسک مالی: مربوط به بازار سرمایه است و بطور مستقیم بر سودآوری شرکت ها اثر می گذارند مانند ریسک نرخ سود، ریسک نرخ ارز، تغییرات سطح عمودی قیمت ها، ریسک نکول و ریسک نقدینگی. ریسک غیر مالی: ریسک های غیر مالی محرک ریسک مالی هستند مانند ریسک مدیریت، ریسک عملیاتی، ریسک نیروی انسانی، ریسک صنعت، ریسک سیاسی، ریسک قوانین و مقررات (اردستانی و همکار، 1395).

2-4-3- ساختار مدیریت ریسک

مدیریت ریسک فرایندی است برای شناسایی و اداره کردن خطرات و خساراتی که ممکن است یک سازمان را تهدید کند. عبارت دیگر این فعالیت عبارتست از بازدید مستمر از عملکردهای سازمان، شناخت پتانسیل خطر ها و احتمال وقوع آنها در سازمان و انجام اعمال مناسب و مقتضی در رابطه با کنترل تهدیدهای محتمل. در برخی از سازمانها، فعالیتهای مدیریت ریسک فاقد یک سازمان رسمی و برنامه های موثر و ساختار یافته است. برای مثال دیدگاه بعضی از سازمان ها در مورد مدیریت ریسک فقط محدود به یک برنامه ایمنی یا یک

بخش که تنها در زمینه بیمه کالا و یا اداره فعالیتهای مدیریت ریسک بطور مستقل و بدون ارتباط با دیگر فعالیتهای و وظایف مربوطه می باشد.

به منظور اجرای یک برنامه جامع مدیریت ریسک، اقدامات ذیل پیشنهاد می گردد:

1- ایجاد واحد مدیریت ریسک یا کمیته مدیریت ریسک که عهده دار توسعه و سرپرستی برنامه های مدیریت ریسک در سازمان باشد.

2- استفاده از یک دستورالعمل جامع مدیریت ریسک که بیانگر اهداف جامع این مدیریت در سازمان بوده و ساختار و برنامه های سازمانی و نیز مسئولیت های مربوطه را برای مدیریت تشریح نماید.

3- ایجاد مکانیسم های رسمی و غیر رسمی برای هماهنگ کردن برنامه مدیریت ریسک با سایر بخشها و وظایف سازمان.

4- تعیین و تعریف مسئولیت برای مدیر ریسک توسط مدیریت عالی (قلی پور و ابراهیمی، 1394)

7-2- شیوه های بکارگیری کمیته مدیریت ریسک در سازمان

کمیته مدیریت ریسک عهده دار توسعه دیدگاه های برنامه مدیریت ریسک در سازمان است. ترکیب این کمیته بستگی به انواع اصلی ریسکها در سازمان دارد. گزارشهای این کمیته به کارکنان و مدیریت سازمان مبنایی برای تعیین نوع و نحوه آموزش و نیز اقدامات پیشگیرانه برای وقوع حوادث خواهد بود.

برخی از مسئولیت های کمیته فوق به شرح زیر می باشد:

- شناخت و تحلیل حوادث

- توسعه استراتژیهای مدیریت ریسک

- اجرای استراتژیها

- ارائه و به روز نمودن استراتژیها و ملزومات مربوطه (قلی پور و ابراهیمی، 1394).

8-2- توسعه طرح جامع مدیریت ریسک

بر اساس مطالعات انجام شده توسط «کورسکی» در سال 1997 و موسسه مدیریت ریسک ایالت تگزاس در سال 1998 محتمل ترین و نزدیکترین مدل برای طرح مذکور شامل موارد ذیل می باشد.

2-4-4- تشریح برنامه‌ها

که طی آن، اهداف، فعالیتها و استراتژیهای مدیریت ریسک ارائه می‌گردد.

2-4-5- ساختار سازمانی

تعیین جایگاه سازمانی مدیریت ریسک در ساختار رسمی سازمان انجام می‌پذیرد که طی آن مجاری مسئولیت و اختیار، سلسله مراتب سازمانی، نحوه گزارش دهی و گزارش‌گیری در ساختار رسمی سازمان تعیین می‌گردد.

2-4-6- برنامه‌های ترکیبی

شامل تشریح وظایف و عملکرد مدیریت ریسک و نیز فرایند مراحل انجام کار، تعیین فرمت گزارش حوادث، برقراری سیستم جامع گزارش حوادث و پردازش اطلاعات و ... می‌باشد.

8-4-2- سایر روشهای شناسایی خطرات

تشریح دیگر روشهایی نظیر بررسی شکایات ارباب رجوع و مشتریان، انجام مطالعه و تحقیق در زمینه خسارات و حوادث قبلی، بررسی پرسشنامه‌ها، بررسی خسارات و ...

2-4-7- سیستم گزارش اطلاعات و داده‌ها

ایجاد سیستم‌های گزارش دهی و گزارش‌گیری شامل تعیین نوع گزارش، دوره گزارش‌گیری و گزارش دهی و محتویات گزارش می‌باشد.

8-5-2- برنامه‌های آموزشی

شامل نوع آموزشها، دوره‌های آموزشی، خلاصه‌ای از محتویات آموزش و سیلابس‌های درسی و ...

می‌باشد (Beaker & Smith 2016)

2-4-8- ریسکهای مالی

در ارتباط با مسئولیتهای مالی می‌باشد (قلی پور و ابراهیمی، 1394)

2-4-9- برنامه‌های حمایتی کارگران

شامل برنامه‌های مربوط به هزینه‌های ساعات کار از دست رفته (مرخصی استعلاجی) کارکنان حادثه دیده، برنامه‌های برگشت به کار این قبیل کارکنان و هزینه‌های مربوط به پیشگیری از ساعات کار از دست رفته (ناشی

از حوادث) می‌باشد.

10-4-2- مدیریت ایمنی

تعیین عوامل ایجاد خطر و شدت آنها، بازرسی‌های ایمنی، رسیدگی به حوادث و مسئولیتهای مرتبط با موارد ایمنی و ... می‌باشد.

11-4-2- برنامه حفاظت از دارایی‌ها

شامل برنامه‌های اجرایی نظیر نگهداری دارایی‌ها، تجهیزات و تاسیسات، استفاده از تکنیکهای کنترل ریسک برای اجرا و برنامه‌های اضطراری و اجرای برنامه پیشگیرانه تعمیر و نگهداری می‌باشد.

12-4-2- ایمنی تجهیزات

اجرای برنامه‌های اساسی در زمینه تعیین شرایط احراز اپراتورها، ارائه گزارشات نحوه عملیات و برنامه‌های نظارت بر اجرای فعالیتهای مربوطه، نحوه ارائه گزارش حوادث و ... می‌باشد (Beaker & Smith 2016)

5-2- هماهنگی برنامه‌های مدیریت ریسک با سایر فعالیتهای واحدهای سازمانی

برای هماهنگی کامل مدیریت ریسک با سایر فعالیتهای مدیریت ریسک باید ارتباط تنگاتنگی با مدیران اجرایی، مالی، مدیریت کیفیت فراگیر، مدیریت آموزشی، مدیران مالی مشتریان، مدیر اسناد پزشکی و مدیریت بهداشتی، مسئولان ایمنی و نماینده یا اتحادیه‌های مربوط به مشتریان داشته باشد (قلی پور و ابراهیمی، 1394)

این اقدامات کمیته یا مدیریت ریسک برای موفقیت اجرای برنامه‌های مدیریت ریسک ضروری بوده و سازمان می‌بایست توجه ویژه‌ای به ارتقاء برنامه مدیریت ریسک در ارتباط با فعالیتهای مربوط به ارتقاء کیفیت خدمات داشته و بررسی شکایات مشتریان بعنوان یکی از منابع و ابزار مهم اطلاعاتی مورد استفاده قرار گیرد.

10-2- نقش مدیران عالی (هیات مدیره) در مدیریت ریسک

با عنایت به اینکه هدف از ایجاد مدیریت ریسک حفظ و نگهداری از اموال و دارایی‌های سازمان و نیز ارتقاء کیفیت خدمات می‌باشد برنامه‌های مدیریت ریسک از اولویت ویژه‌ای برخوردار است.

نقش هیات مدیره، نظارت و حصول اطمینان از اجرای فعالیتهای مختلف مدیریت ریسک در سازمان بوده و جهت و حرکت برنامه‌های این مدیریت را تعیین می‌کند (یاراحمدزهی و همکاران، 1394).

همچنین هیات مدیره باید فعالیتهای مدیریت ریسک را بصورت موثر بویژه در زمینه سیاستهای مالی و بنیادی موسسه مدنظر قرار دهد.

این نقشها عبارتند از:

تعیین نقش مدیریت ریسک، ساختار، وظایف و برنامه‌های مدیر ریسک که الزامی‌بایست سازگار، هماهنگ و پشتیبانی‌کننده ماموریت‌های موسسه باشد.

بررسی و تصویب برنامه‌های سالیانه مدیریت ریسک

بررسی گزارش‌ها و فعالیتهای برنامه مدیریت ریسک در رابطه با برنامه‌های توسعه یا اجرای فعالیتهای اساسی سازمان.

قبول مسئولیت و حصول اطمینان از اینکه همه برنامه‌ها بطور موثر و سازگار با طرحها و برنامه‌های پیش‌بینی شده در حال انجام است.

بر اساس گزارش مرکز مدیریت ریسک غیرانتفاعی 1999 هیات مدیره می‌بایست فعالیتهای زیر را به منظور اجرای سیستم مدیریت ریسک انجام دهد.

بررسی و نظارت بر مدیریت مالی و سیاستهای اساسی موسسه به منظور تعیین اینکه آیا صورتهای مالی موسسه می‌تواند تصویر واضحی از وضعیت موسسه را ارائه دهد.

بررسی عملکرد کارکنان و مدیران به منظور اینکه آیا خدمات ارائه شده توسط موسسه نیازهای مشتریان را تامین می‌نماید؟

نظارت بر عملیات استخدامی (نه به منظور بررسی کلیه فعالیتهای مدیران اجرایی) به منظور تعیین اینکه آیا سیاستهای استخدامی (جذب نیروی انسانی) سازمان تبعیض‌آمیز نبوده و با سایر فعالیتهای ماموریت‌های موسسه هماهنگ باشد.

انطباق و حمایت از فرایند مربوط به کاهش ریسکهای مدیریت در رابطه با انجام وظایف و مسئولیتهای قانونی و محوله به منظور اجرای کامل نقشهای مدیریت ریسک (یاراحمدزهی و همکاران، 1394).

11-2- اهم وظایف مدیریت ریسک عبارتند از:

- تعریف مدیریت ریسک و هدف سازمان از اجرای برنامه‌های مدیریت ریسک

- تعیین نقش و وظایف مدیر و یا کمیته مدیریت ریسک

- تعیین ارتباط بین بیمه و وظایف مربوط به دعاوی با برنامه‌های مدیریت ریسک
- تعیین ارتباط بین مدیریت توسعه فراگیر و برنامه‌های مدیریت ریسک
- جمع آوری اطلاعات مربوط به برنامه‌های مدیریت ریسک و تعیین روشهای مربوط به شناسایی ریسک
- تعیین مناطق پرخطر و پرحادثه و همچنین سوء مدیریت‌های احتمالی و مقایسه آن با شاخصهای ملی
- تعیین نحوه پوششهای بیمه‌ای و جبران هزینه‌ها و خسارات احتمالی
- بررسی سوابق دعاوی موسسه
- اقدامات مربوط به پیشگیری از حوادث و سوء استفاده‌های احتمالی
- پیشگیری از صدمات و خسارات و سوء استفاده از مشتریان و تعیین مسئولیت‌های ناشی از اجرای نادرست وظایف و فعالیتهای کاهش مسئولیت کلی از طریق اجرای موثر مدیریت ریسک و اجرای سیستم‌های دقیق نظارتی
- تعیین جایگاه دولت در پذیرش مسئولیت خسارات مالی و صدمات جانبی (اردستانی و همکار، 1395).

2-5-1- دلایل اهمیت موضوع برای مدیریت ریسک

مدیر ریسک به دلایل زیر در مورد خسارات مالی بالقوه نیروی انسانی (کارکنان) نگران بوده و به آنها می‌پردازد: (1) برای جذب و حفظ کارکنان با صلاحیت بالا، (2) برای ارتقای روحیه و بهره‌وری کارکنان، (3) برای برخورداری از مزایای خاص مالیاتی طرحهای مزایای کارکنان، (4) برای بهبود رفاه کارکنان (5) ایجاد تصویری از شرکت که معرف مراقبت شرکت از کارکنان می‌باشد (6) برای اطمینان حاصل کردن از تطبیق با قوانین موضوعه مرتبط با برنامه‌های کارکنان (7) برای جلوگیری از آنچه بسیاری از شرکتها آن را به عنوان توسعه طرحهای بیمه اجتماعی تلقی می‌کند (اردستانی و همکار، 1395).

2-5-2- روابط کارفرما - کارمند

یک سازمان ممکن است صرفاً به این دلیل که به دنبال بهبود روابط بین کارفرما و کارمند می‌باشد، نگران خسارات مالی بالقوه پرسنل خود باشد. سازمان معتقد است این دیدگاه کارکنان جدیدی با تحصیلات بالا را جذب خواهد نمود، وفاداری کارکنان را به شرکت افزایش می‌دهد و جابجایی کارکنان و اعتصابات را کاهش می‌دهد. سازمان همچنین ممکن است اعتقاد داشته باشد که توجه به خسارات بالقوه مالی کارکنان، بهره‌وری

کارگران را از طریق رهانیدن آنان از نگرانیهایشان و از طریق جایگزین کردن کارگرانی که بهره‌وری شان به دلیل بازنشستگی، پیری یا از کارافتادگی تحت تاثیر قرار گرفته است، افزایش می‌دهد. از طریق مرتبط کردن بهره‌وری با سودآوری سازمان، ممکن است سازمان به دنبال برانگیزاندن کارکنان برای ارتقای بهره‌وری باشد. اینکه آیا سازمان به تمام این نتایج برسد قابل بحث است، ولی این عقاید بدون شک پایه‌هایی قوی دارند (Cascio, 2014). بسیاری از سازمان‌ها به دلیل مباحثاتی که بین کارفرما و کارمند برای بهبود شرایط کاری صورت می‌گیرد و همچنین تهدیدات ناشی از بین مذاکرات مجبور به پرداختن به ریسکهای نیروی انسانی کارکنان خود می‌باشند. قبل از سال 1049، تعداد کمی از طرحهای مزایای کارکنان حاصل مباحثات بین کارگر و کارفرما بودند. اتحادیه‌های کارگری بیشتر درگیر ایجاد فشار برای افزایش دستمزدها بودند تا ایجاد فشار برای افزایش مزایای کارکنان. در حقیقت برخی از رهبران اتحادیه‌ها، به برنامه‌های کارفرمایان بدلیل اینکه می‌ترسیدند که برنامه‌های آنها وفاداری کارکنان را به اتحادیه ضعیف کند، ظنین بودند. دهه 1940 این جو را تغییر داد چون (1) کنترل‌های حقوق و دستمزد در طول جنگ جهانی دوم توجه خود را به مزایای کارکنان به عنوان شرایط ارزشمند استخدام سوق دادند، (2) در سال 1949 از افزایش قیمتها جلوگیری به عمل آمد، در نتیجه قدرت چانه‌زنی اتحادیه‌ها را برای افزایش دادن حقوق و دستمزدها کاهش داد، (3) نرخهای بالای مالیات بر درآمد جذابیت مزایای کارکنان را برای کارکنان افزایش داد و هزینه واقعی این مزایا را برای کارفرمایان کاهش داد و (4) در تصمیم مهمی دادگاه در سال 1949 حق قانونی اتحادیه‌ها را برای مذاکره و چانه‌زنی با کارفرمایان در خصوص بیمه و مزایای بازنشستگی تصویب کرد (Esker & esker, 2016).

2-5-3- احساس مسئولیت کارفرما

کارفرمایان ممکن است به دلیل اینکه احساس می‌کنند برای رفاه و آسایش کارمندان مسئول هستند به رفاه آنها بپردازند. کارفرما ممکن است در طرحهای بازنشستگی و بیمه شهرت کسب کند که این بهترین چیز در صنعت است یا ممکن است اعتقاد داشته باشد که ارائه یک طرح خوب وظیفه اوست.

12-3-2- روابط عمومی

بعضی از کارفرمایان احساس مسئولیت کمی برای رفاه کارکنان خود دارند، ولی آنها می‌دانند که جامعه مسئولیتهایی را به کارفرمایان تحمیل می‌کند، بنابراین آنها ارزش روابط عمومی خوب را می‌دانند.

2-5-4- سازش با مقررات دولتی

دولت فدرال و دولت ایالتی آمریکا چندین قانون مهم نظیر قانون ایمنی و درآمد بازنشستگی کارکنان سال 1974 را تصویب کرده‌اند که محدودیتهای معینی را در مورد طرحهای مزایای کارکنان به کارفرمایان تحمیل می‌کنند. قصور در رعایت این مقررات ممکن است باعث شود کارفرما مقداری از مزایای مالیاتی را از دست بدهد یا عوارض و جریمه‌هایی را متحمل شود.

2-5-5- تهدید مزایای گسترده بیمه اجتماعی

در حال حاضر تعدادی از شرکتها و شاید هم اکثر آنها با گسترش برنامه‌های بیمه اجتماعی بیشتر از سطح فعلی آنها و انواع پوشش‌های آنها مخالفت می‌کنند، چون از این ترس دارند که مداخله دولت در هر زمینه‌ای از فعالیت شرکت‌های خصوصی به معنی آغاز ورود آن به حوزه فعالیت آنهاست. تعدادی از این شرکتها معتقدند که راه موثر برای جلوگیری از گسترش برنامه‌های بیمه اجتماعی موجود روشن کردن این موضوع است که افراد در حال حاضر بقدر کافی دارای پوشش هستند.

2-5-6- ماهیت و اهمیت خسارات کارکنان

کارکنان با خسارت بالقوه از دست دادن قدرت کسب درآمد و هزینه‌های بالقوه ناشی از فوت، بیماری، بیکاری و کهولت مواجه هستند. فوت - خسارت عمده رودر روی اکثر خانواده‌ها ناشی از مرگ زودرس، خسارت از دست دادن قدرت کسب درآمد (قدرت نان‌آوری) می‌باشد. این خسارت خانواده ممکن است از طریق (1) پیش‌بینی درآمد بعد از کسر مالیاتی که شخص هر سال تا رسیدن به بازنشستگی می‌توانست دریافت کند مرتفع گردد، ولی در صورتی که فوت کند دیگر آنها را دریافت نخواهد کرد، (2) کسر کردن سهمی از درآمد مورد انتظار هر سال که باید برای حیات فرد استفاده می‌شد از درآمد مورد انتظار هر سال و (3) تنزیل هر یک از این تفاوت‌ها به ارزش فعلی آنها. گام سوم لازم است چون در صورتی که پولی در یک نرخ بهره معین سرمایه‌گذاری شود، هر یک دلار در زمان حال با ارزش‌تر از یک دلار در آینده است. به عبارت دیگر، خسارت از دست دادن قدرت کسب درآمد (نان‌آوری)، ارزش فعلی درآمدهای بعد از کسر مالیات سالیانه منهای مخارج سالانه متوفی است. بکارگیری مفهوم ارزش فعلی برای یک مورد خاص ممکن است برای روشن نمودن مطالب مذکور استفاده شود. فرض کنید کارگری 30 ساله یک دستمزد 40000 دلاری بعد از کسر مالیات در هر سال به

دست آورد. علاوه بر آن فرض کنید که تنها درآمد شخص همین دستمزد است و اینکه این دستمزد برای باقیمانده دوره کاری شخص ثابت باقی خواهد ماند و کارگر 35 سال بعد از استخدام خود بازنشسته خواهد شد و اینکه $\frac{1}{5}$ این درآمد یا 8000 دلار برای پوشش دادن هزینه‌های گذران زندگی کارگر مورد نیاز است و یک نرخ بهره قابل قبول 5 درصد خواهد بود. در صورتیکه کارگر بمیرد، خسارت از دست دادن قدرت کسب درآمد (نان آوری) ارزش فعلی (8000 دلار - 40000 دلار) یا 32000 دلار در هر سال به مدت 35 سال خواهد بود. اگر هر کدام از این 32000 دلار پرداختهای سالانه در پایان هر سال عاید شود، ارزش فعلی 524000 دلار خواهد بود. این برآورد، خسارت واقعی خانواده را کمتر قلمداد می‌کند. چون (1) آن فرض می‌کند که درآمدی تا پایان سال عاید نمی‌شود، (2) خسارت احتمالی مزایای ارزشمند کارمند را نادیده می‌گیرد. و (3) خسارت خدمات خانگی را که توسط کارگر ارائه می‌شود نیز نادیده می‌گیرد (Esker & esker, 2016)

اگر درآمد سالانه 80000 دلار و هزینه‌گذاران زندگی مثلاً 16000 دلار بود، خسارت برآورد شده از دست دادن قدرت کسب درآمد (نان آوری) دو برابر 524000 دلار یا تقریباً 1048000 دلار می‌شد. اگر شخصی 60 ساله بود و دستمزد 40000 دلاری دریافت می‌کرد، فقط ارزشهای فعلی سالانه پنج سال اول باید جمع می‌شد، به طوری که یک خسارت از دست دادن قدرت کسب درآمد حدوداً 139000 دلاری به دست می‌داد. افزایش نرخ بهره فرض شده، خسارت برآورد شده را کاهش می‌دهد. به عنوان مثال، در صورتی که در مثال اول نرخ بهره فرض شده به جای 5 درصد، 8 درصد بود، برآورد از 524000 دلار به 372300 دلار کاهش می‌یافت.

در صورتیکه به جای فرض ثابت ماندن درآمد در طول دوره کاری، فرض می‌شد که درآمد کارگر در طول باقیمانده دوره کاری‌اش افزایش یابد، خسارت برآورد شده، افزایش می‌یافت. برای مثال، در صورتی که فرض می‌شد دستمزد کارگر چهار درصد در سال افزایش یابد، خسارت برآورد شده از 524000 دلار به 909000 دلار افزایش می‌یافت.

به دلیل اینکه برآورد درآمد آینده، هزینه‌های امرار معاش و نرخ بهره در متتهای مراتب خام می‌باشد و به دلیل اینکه خسارت تعیین شده در سنین جوانی معمولاً خیلی بزرگ‌تر از پوششی است که شخص استطاعت خرید آن را دارد (یا باید بخرد، با در نظر گرفتن منابع دیگر جایگزینی درآمد در دسترس بستگان) رقمی که از

این طریق به دست می‌آید (و نظریه ارزش زندگی انسان نامیده می‌شود) رقمی است که از لحاظ کاربردی دارای محدودیت می‌باشد. با این حال این تخمین آموزنده است، چون بر مقدار خسارت از دست دادن قدرت کسب درآمد تاکید می‌کند و نشان می‌دهد که این خسارت گرایش به نقصان به سن دارد. همان طوری که در بالا نشان داده شد، در صورتی که کارمند در سنین جوانی بمیرد، خسارت خانواده‌اش بزرگ‌تر از زمانی است که در سنین بالاتر بمیرد (Esker & esker, 2016)

یک روش بسیار واقعی برای تعیین مبلغ یا رقم پوششی که خانواده فرد باید در مقابل خسارت از دست دادن قدرت کسب درآمد داشته باشد، بررسی حداقل نیازهای منطقی خانواده بعد از فوت نان‌آور آن می‌باشد. در صورتی که خانواده استاندارد مشابهی از زندگی را بعد از فوت نان‌آور خانواده مثل قبل حفظ کند، هر دو نظریه جواب مشابهی بدست می‌دهند ولی نظریه نیازها واقعی‌تر است چون آن دسته از استانداردهایی را که به طور غیرممکن بالا هستند، شناسایی می‌کند. گذشته از این، حداقل نیازها می‌توانند به طور بسیار دقیق‌تری (اگرچه نه به طور کامل) برآورد شوند.

نظریه نیازها عموماً انواع زیر از درآمد جایگزین نیازها را مشخص می‌کند:

- (1) درآمد مجدداً تعدیل شده نزدیک به درآمد از دست رفته (خسارت درآمد واقعی) برای یک دوره زمانی کوتاه مدت که احتمال دارد خانواده‌ها نیازها و خواسته‌های خود را با شرایط جدید تطبیق دهند یا تعدیل کنند.
- (2) درآمد کاهش یافته ولی در عین حال عمده به دنبال دوره تعدیل مجدد و ادامه دادن آن مادامیکه بچه‌ها اگر وجود داشته باشد، خودکفا شوند. (معمولاً تا 18 سالگی)
- (3) درآمد خیلی کاهش یافته و در عین حال کافی برای طول زندگی همسر که بعد از پایان دوره وابستگی شروع می‌شود.

به عنوان مثال، خانواده فردی که خسارت درآمد آن محاسبه شد ممکن است نیازهای زیر را داشته باشد:

- 1- 2600 دلار در ماه در طول دو سال تعدیل مجدد به دنبال فوت.
- 2- 2000 دلار در ماه در طول 13 سال آینده مادامی که یکی از بچه‌ها که اکنون سه سال است به 18 سالگی

برسد.

- 3- 1600 دلار در ماه برای بقیه عمر همسر بلافاصله بعد از رسیدن بچه‌ها به 18 سالگی.

نظریه نیازها متکی به تمایلات (خواسته‌ها) فرد (و شاید بیشتر از یک نفر) و همچنین متکی به نیازهای او

می‌باشد. در نتیجه، دو فرد که تقریباً موقعیت خانوادگی و مالی مشابه‌ای دارند ممکن است الگوهای نیاز متفاوتی را ارائه دهند. با این حال نیازهای فوق، عملاً به عنوان مهم‌ترین آنها شناخته می‌شوند.

نوع دوم از خسارتی که یک خانواده هنگام فوت نان‌آور متحمل می‌شود - نابهنگام باشد یا نباشد - هزینه‌های اضافی است. هزینه‌های کفن و دفن، شامل هزینه خود دفن، عوارض قبرستان و سنگ قبر بر تمام خانواده‌ها اثر می‌گذارد که بالغ بر 4000 دلار می‌شوند، هزینه‌های تایید قانونی وصیت‌نامه و حق‌الزحمه قیمت‌ها و مجریان نیز هزینه‌ای اضافی خواهد بود و برای داراییهای بزرگ این هزینه‌ها قابل توجه خواهد بود. برای مستغلات (داراییهای) بزرگ این مالیاتها ممکن است از طریق هزینه‌های اضافی بزرگ‌تر از خسارت از دست دادن قدرت کسب درآمد (نان‌آوری) خسارت ایجاد کنند. در صورتی که داراییهای دیگر در قیمتهای نقدی اجباری به منظور تهیه پول برای این مالیاتها فروخته شود، هزینه‌های اضافی بزرگ‌تر خواهد شد. هرچه قدر شخصی مسن‌تر می‌شود، هزینه‌های انتظار مرتبط با خسارت از دست دادن قدرت کسب درآمد مهم‌تر می‌شوند.

برای سنین انتخاب شده بین 0 تا 60 سال جدول زیر (1) احتمال اینکه در سال 1984 افرادی با سن معین در طول سال بمیرند و (2) احتمال اینکه شخص در آن سن قبل از رسیدن به 65 سالگی (سن معمول بازنشستگی در حال حاضر بمیرد) را نشان می‌دهد. احتمالات بر مبنای میزان مرگ و میر گزارش شده برای کل جمعیت ایالات متحده در طول سال 1984 می‌باشند.

احتمال فوت در طول سال آینده در فاصله بین دو سال خیلی کوچک است و احتمال فوت قبل از 65 سالگی با اهمیت می‌باشد. حدود یکی از پنج نفر بین سنین 25 تا 30 سال قبل از رسیدن به 65 سالگی خواهند مرد. هنگامی که این احتمال به همراه حجم خسارت بالقوه مورد توجه قرار می‌گیرد، سنجش یا اندازه‌گیری پوشش بلامانع است.

البته جمعیت کل، ممکن است به زیر گروههایی با میزان مرگ و میر متفاوت تقسیم شود. به عنوان مثال احتمالات فوت برای جمعیت سفید کمتر از جمعیت غیر سفید می‌باشد و همچنین برای زنان نیز نسبت به مردان کمتر است (Esler & esler, 2016).

احتمال فوت			احتمال فوت		
سن	درطول سال	قبل از 65 سالگی	سن	درطول سال	قبل از 65 سالگی
0	0/0108	0/21	35	0/0015	0/18
5	0/0003	0/20	40	0/0021	0/18
10	0/0002	0/20	45	0/0033	0/17
15	0/0006	0/20	50	0/0053	0/15
20	0/0010	0/20	55	0/0085	0/12
25	0/0011	0/19	60	0/0132	0/08
30	0/0012	0/19			

منبع: استخراج از آمارهای حیاتی ایالات متحده، 1984، جلد 2، بخش 6، جداول عمر

6-2- استانداردهای مدیریت ریسک

تحوالات کنونی در صنعت بیمه و ایجاد محیطی جدید در نظام بیمه گری میزان حساسیت این صنعت را به طور قابل ملاحظه ای در پذیرش ریسک افزایش خواهد داد. با توجه به بازارهای آزاد و سیستم نظارت مالی در صنعت بیمه کشورهای توسعه یافته سیستم ارائه نرخ تابع تعرفه های بیمه گران اتکائی و نظام اطلاعاتی بسیار قوی و دقیق این سازمان ها است.

وجود استاندارد مشخص در مدیریت ریسک موجب شده است تا بیمه گران بتوانند با رویکردی همگن به ریسک های موجود در سیستم های مختلف نظر بیافکنند و با زبانی واحد در مورد ریسک های خود با یکدیگر سخن گفته و به ارائه نرخ بپردازند.

در این بخش به دو استاندارد رایج در مدیریت ریسک (استاندارد انجمن مدیران ریسک امریکا و استاندارد استرالیا و نیوزیلند ورژن 2004) اشاره شده است. در بخش ارزیابی ریسک ها به دو روش رتبه درجه خطر و ویلیام فاین دو روش مناسب برای ارزیابی ریسک ها اشاره شده است.

اصولا با انتخاب الگویی مناسب می توان به زبان مشترکی در فرآیند مدیریت ریسک و در نهایت به ایجاد

سبب واحدی برای ریسک های مختلف در تعدیل نرخ های بیمه گری دست یافت (Cascio, 2014)

2-6-1- استاندارد مدیریت ریسک AIRMIC

استاندارد مدیریت ریسک نتیجه تلاش متخصصان برگزیده از سازمان های بزرگ مدیریت ریسک در کشور های پیشرفته صنعتی است این سازمان ها عبارت اند از : موسسه مدیریت ریسک ، انجمن بیمه و مدیران ریسک به علاوه متخصصان این سازمان نظرات و پیشنهادها ی دیگر سازمان های حرفه ای ، که به بحث ریسک علاقه مندند را نیز جویا شده اند مدیریت ریسک علمی ، یک مبحث جدید و در حال توسعه است. در این مورد که مدیریت ریسک چه نکات و مباحثی را در بر می گیرد ، چگونه آن را باید اجرا کرد و هدف از آن چیست ، نظرات مختلف و متفاوتی وجود دارد بنابر این ، یک استاندارد توافق شده مورد نیاز است تا زمینه زیر وحدت رویه کسب شود :

یک اصطلاح شناسی واحد در زمینه واژگان مورد استفاده

روندی که بر اساس آن مدیریت ریسک قابل اجرا باشد

ایجاد واحدی مستقل در ساختار سازمانی برای مدیریت ریسک

تدوین اهداف از قبل تعیین شده ای برای مدیریت ریسک

همچنین استاندارد مدیریت ریسک دو بعد ظاهر و نهایی دارد . مدیریت ریسک صرفا روشی قابل استفاده برای شرکت ها و سازمان های دولتی نیست بلکه برای اجرای هر نوع فعالیتی خواه کوتاه مدت یا بلند مدت به کار می رود (Cascio, 2014)

در مدیریت ریسک ، منافع و فرمت های قابل حصول از یک فعالیت نه فقط در بستر خود آن فعالیت ، بلکه در رابطه با منافع کلیه افرادی که به نوعی از نتایج عمل تاخیر خواهند پذیرفت بر می گردد. راه های متعددی برای حصول به اهداف مدیریت ریسک وجود دارد که بررسی همه آن ها در یک مقاله امکان پذیر نیست . بنابراین ، در ایجاد این استاندارد هرگز قصد بر این نبوده است که یک رهیافت تجویزی به سازمانها ارائه گردد . استانداردهای مدیریت ریسک در انتخاب استراتژیهای مناسب برای نیل به اهداف تعیین شده و ارزیابی عملکرد بسیار مفید است.

مدیریت ریسک ، یک بخش اصلی از مدیریت استراتژیک در هر سازمان و فرآیندی است که از طریق آن سازمانها به صورتی روش مند باخطراتی که مربوط به فعالیت ایشان است روبهرو می شوند تا بتوانند منافی پایدار در فعالیت خود کسب کنند نقطه تمرکز یک مدیریت ریسک کار آمد عبارت است از شناسایی و برطرف

کردن این خطرات.

هدف این مدیریت همانا افزودن ارزش پایدار به کلیه فعالیت یک سازمان مدیریت ریسک همچنین به فهم بهتر رابطه میان سطوح بیرونی و درونی باقوه کلیه عواملی که می توانند بر سازمان اثر گذار باشد کمک با مدیریت ریسک، احتمال موفقیت افزایش و احتمال شکست و ابهام در نیل به اهداف سازمان کاهش می یابد . در واقع مدیریت ریسک باید یک فرآیند مستمر و روبرشد باشد و در کلیه برنامه ها و استراتژی های سازمان و نحوه اجرای آن ها مورد توجه قرارگیرد . این مدیریت باید به صورتی روش مند برای کلیه خطراتی که در حول و حوش فعالیت های سازمان در گذشته ، حال و به خصوص آینده ظاهر می شوند، پاسخی متقاعد کننده داشته باشد .

مدیریت ریسک می تواند از طریق سیاست های موثری که توسط مدیران ارشد سازمان ارائه می شود جزئی از فرهنگ سازمان شود و استراتژی های سازمان را بر اساس اهداف تاکتیکی و عملیاتی تنظیم کند و مسئولیت پذیری را در سرتاسر سازمان عینیت بخشد به طوری که هر مدیر و کارمندی به عنوان بخشی از شرح وظایف خود ، در قبال مدیریت ریسک خود را مسئول بداند .

عوامل بیرونی و درونی

خطراتی که یک سازمان و عملکرد آن با آن ها روبه روست می توانند از عوامل داخل سازمان یا خارج از آن منشأ بگیرد نمودار 1,2 مثال هایی را در زمینه این عوامل داخلی و خارجی نشان می دهد و بیان می کند که برخی از ریسک ها می توانند توامان منشأ های داخلی و خارجی داشته باشند و به همین دلیل در قسمت هایی از دو حوزه درونی و بیرونی همپوشی ایجاد کنند این عوامل می توانند به انواعی از ریسک مثلا ریسک های استراتژیک مالی ، عملیاتی و محیطی تقسیم شوند

مدیریت ریسک از طریق حمایت از اهداف سازمانی ، به روش های زیر ارزش و اعتبار سازمان را بالا می

برد :

ایجاد چهار چوبی برای فعالیت های سازمان ، به طوری که سازمان به واسطه این چهار چوب بتواند فعالیت خود را در آینده به صورت منطقی و کنترل شده اجرا کند .

بهبود فرآیند تصمیم گیری ، برنامه ریزی و اولویت بندی بر اساس شناختی جامع از فعالیت های مورد نظر ،

تهدید ها و فرصت ها

کمک به کارآیی بیشتر درخصوص استفاده و تخصیص منابع درون سازمان
کاهش بی ثباتی در حوزه های به ظاهر کم اهمیت تر فعالیت .
حمایت و تقویت منابع و اعتبار شرکت
ایجاد پایه ای قوی از اطلاعات در سازمان
بهینه سازی کارآیی عملیات سازمان (Cascio, 2014)

2-6-2- ارزیابی ریسک

ارزیابی ریسک عبارت است از فرآیندهای همه جانبه شناسایی توصیف برآورد و میزان ریسک .

2-6-3- شناسایی ریسک

منظور از شناسایی ریسک ، میزان درگیر شدن یک سازمان در یک وضعیت مهم است این کار مستلزم داشتن عمیق در مورد سازمان ، بازاری که سازمان در آن فعالیت دارد بستر حقوقی ، اجتماعی سیاسی و فرهنگی آن سازمان و نیز اطلاعاتی درست از اهداف استراتژیک و عملیاتی سازمان از قبیل عوامل موثر در موفقیت و یا شکست در نیل به این اهداف است .

شناسایی ریسک باید به صورتی روش مند انجام گیرد تا اطمینان حاصل شود که کلیه فعالیت های مهم درون سازمان شناسایی شده و کلیه ریسک هایی که ممکن است از آن ها ناشی شود تعریف گردیده است . همچنین لازم است کلیه بی نظمی ها و بی ثباتی های ممکن در این فعالیت شناسایی و طبقه بندی گردد
تصمیمات و فعالیت های اقتصادی یکدسازمان را می تواند به صورت های مختلفی طبقه بندی کرد که نمونه هایی از آن ها در زیر آورده شده است :

استراتژیک : این گروه اهداف استراتژیک و بلند مدت سازمان را در بر می گیرد عوامل موثر بر این گروه از اهداف و فعالیت ها عبارت اند از : میزان دسترسی به سرمایه ریسک های سیاسی ، تغییرات حقوقی و قانون گذاری ، اعتبار شرکت و تغییرات در محیط فیزیکی .

عملیات : این دسته شامل مسائل روزمره ای هستند که سازمان در راه تلاش برای نیل به اهداف استراتژیک خود با آن ها روبرو است .

مالی : این شامل مدیریت کارآمد و کنترل منابع مالی سازمان و تاثیرات عوامل خارجی از قبیل دسترسی به

اعتبارات “نرخ ارز و نحو حرکت آن و دیگر تغییرات بازار است

مدیریت اطلاعات: این مفهوم مدیریت کارآمد و کنترل منابع اطلاعاتی سازمان را شامل می گردد از عوامل خارجی در این زمینه می توان به استفاده غیر مجاز یا تخریب دارایی های اطلاعاتی، عدم بروز نمودن سیستم های اطلاعای و تکنولوژی رقابتی اشاره کرد از عوامل داخلی در این زمینه نیز می توان از عدم عملکرد مناسب سیستم های اطلاعاتی یا فقدان کارکنان واجد شرایط نام برد

پذیرش: در این مفهوم عواملی چون بداشت و ایمنی محیط زیست حمایت از مصرف کننده، حفاظت از اطلاعات، استخدام نیرو و مقولات قانون گذاری مطرح می گردد

اگر چه تعریف ریسک برای یک سازمان می تواند توسط مشاوران خارج از آن نیز ارائه شود ولی در صورتی که این کار توسط متخصصان داخل آن بر مبنای اوضاع و شرایط سازمان انجام گردد بسیار موثر تر خواهد بود

6) توصیف ریسک: هدف از توصیف ریسک عبارت است از نمایش ریسک شناسایی شده به صورت ساخت یافته: با استفاده از یک جدول توصیف ریسک که در نمودار (4-2) طبقه بندی شده آورده شده است، می تواند برای تسهیل در توصیف و ارزیابی ریسک به کار رود

استفاده از یک ساختار خوت برای شناسایی توصیف و برآورد جامع انواع ریسک های ممکن ضروری است با ملاحظه پیامدها و احتمال وقوع هریک از ریسک هایی که در جدول توصیف شده است اولویت بندی ریسک های عمده که نیاز به تحلیل عمیق تری دارند ممکن می گردد شناسایی ریسک مربوط به فعالیت های شغلب و تصمیم گیری های آن تحت عناوین استراتژیک، تاکتیکی، پروژه ای م عملیاتی، طبقه بندی، کرد نیز مهم است که مدیریت ریسک را نه فقط در طول زمان اجرا یک پروژه بلکه از همان ابتدای کار یعنی از مرحله طراحی در جریان انجام پروژه وارد کرد (Cascio, 2014)

2-6-4- تخمین یا برآورد ریسک

تخمین ریسک می تواند بر حسب احتمال رخ داد و پی آمد آن، کمی یا نیمه کمی و حتی کیفی باشد. مثلاً هر کدام از پیامدهای تهدید آمیز (ریسک نهایی) و فرصت ها

جدول 2-2 جدول توصیف ریسک

1) نام ریسک	
2) دامنه ریسک	توصیف وقایع ، ابعاد و نوع آن ها و این که چه چیز هایی بستگی داشته اند و نیز تعدا آن
3) ماهیت ریسک	برای مثال : استراتژیک ، عملیاتی ، مالی ، اطلاعاتی یا پذیرش
4) افرادی نفع	افراد ذی نفع و انتظارات
5) کمیت ریسک	میزان اهمیت و احتمال ریسک
6) تولورانس ریسک	امکان بالقوه خسارت تاثیر مالی ریسک ، احتمال و اندازه زیان با موفقیت بالقوه اهداف کنترل ریسک و تعیین سطح مطلوب عملکرد
7) مکانیزم های مبارزه یا کنترل ریسک	ابزار اصلی که ریسک تحت آن ها مدیریت می شود سطح اعتماد پذیری ابراز در کنترل فعلی ، شناسایی و تعیین طرح های برای مشاهده ترول کار و بازنگری در عملکرد
8) کنش بالقوه برای بهبود	توصیه هایی برای کاهش ریسک
9) محصولات استراتژیک و سیات گذاری	شناسایی عملکرد که مسئول تغییر استراتژی و سیاست گذاری

در مبحث مدیریت ریسک ، پس از شناسایی و اندازه گیری ریسک ، به مرحله کنترل ریسک وارد می شویم . در این مرحله ، با تاکید بر این که کنترل ریسک می بایستی اقتصادی باشد ، سه راه پیش رو داریم :

1- کاهش ریسک

2- نگهداری ریسک

3- انتقال ریسک

13-2-3- کاهش ریسک

کاهش ریسک را در اینجا می توانیم کاهش خسارت بنامیم که شامل موارد زیر است:

الف) کاهش خسارت قبل از حادثه : مانند صدور دستورالعمل استفاده از بیمارستانهای اختصاصی برای مصرف کننده در جهت اجتناب از استفاده بی رویه خدمات احتمالی آتی بر منافع سازمان . معمولاً مدیر ریسک بندرت در جریان تغییرات قرار می گیرد و در نتیجه ، اقدامات وی برای کاهش خسارت قبل از حادثه معمولاً محدود است.

ب) کاهش خسارت پس از حادثه:

بطوری که پس از وقوع حادثه، شدت و گستردگی آن محدود شود

2-6-5- نگهداری ریسک

وقتی ریسک شناسائی شد و تا حد امکان کاهش یافت، تصمیم بعدی مسلماً تمایل به این است که به سرعت آن را انتقال دهیم، ولی قبل از انتقال باید متقاعد شویم که این کار اقتصادی است و یا نمی توانیم آنرا ذخیره سازیم یعنی اینکه ریسک ممکن است در سطحی باشد که انتقال آن صرفه اقتصادی نداشته باشد. بنابر این باید از روشهای مختلف تامین مالی ریسک و هزینه های آن اطلاع داشت و اولاً سازمان را با نگهداری ریسکی که بالاست در معرض زیان قرار نداده و ثانياً ریسک هائی که در سطوح پائین تری قرار دارند با ارزیابی و برآورد دقیق هزینه های متحمل به دون انتقال آنها نزد خود نگه دارد.

2-6-6- انتقال ریسک

در این مرحله مدیر ریسک با مطالعه بر روی ریسک های سازمان و تجزیه و تحلیل آنها به انتقال ریسک اقدام نموده و آثار مالی آنرا به طرف دیگری منتقل می نماید. متداول ترین روش انتقال ریسک از طریق فرآیند بیمه گیری است. برای یک مدیر ریسک بیمه تنها یک مکانیزم انتقال است برای یک بیمه گذار، حق بیمه هزینه ای است که به میزان معین برای پوشش خسارتهای احتمالی پرداخت می شود و دارای این مزیت است که می تواند برای آن بودجه بندی نماید بجای آنکه منتظر وقوع خسارتی که از میزان آن اطلاعی ندارد و برای آن بهمان میزان بودجه در نظر نگرفته باشد، بماند (Cascio, 2014)

2-6-7- ریسک منابع انسانی و چگونگی شکل گیری آن

منظور از ریسک نیروی انسانی احتمال اینکه سازمان به دلیل از دست دادن کارکنان دانشگر و ماهر خود با خطراتی مواجه شود. سازمان های مواجه با ریسک نیروی انسانی در صورت از دست دادن پرسنل خود برتری های خود را نیز از دست می دهند. در هر سازمان اثربخش ترین دارایی برای ارتقا بازدهی نیروی انسانی می باشد.

در صورتی که کارکنان سازمان به میزان کافی آموزش دیده باشند و از احساس تعهد سازمانی در سطح بالا برخوردار باشند وقوع هرگونه نوسانات محیطی و عوامل دیگر حداقل تاثیر را بر سازمان خواهد داشت. گزینش

و استخدام، آموزش و ارتقاء، ایجاد انگیزه، رضایت و سرانجام حفظ منابع انسانی از اهم موضوعاتی است که ریسک نیروی انسانی را به حداقل می رساند.

دیدگاه‌های مختلفی در مورد چگونگی شکل گیری ریسک منابع انسانی وجود دارد. برخی پژوهشگران معتقدند که ریسک منابع انسانی شامل ریسک ذاتی کارکنان / ریسک انسانی / ریسک افراد می باشد. این مورد اشاره به مخاطرات اخلاقی و ریسک های فردی کارکنان دارد و برابر با ریسک وارد کردن صدمه توسط کارکنان به خود یا به سازمان، چه سهواً و یا چه عمداً، می باشد، به عبارت دیگر ریسک افراد به عنوان ریسک عدم دنباله روی افراد از رویه ها، روش ها و قوانین سازمان تعریف شده است و از طریق داده های منابع انسانی قابل شناسایی و پیش بینی می باشد. برخی دیگر از پژوهشگران نیز معتقدند که ریسک منابع انسانی شامل ریسک مدیریت منابع انسانی / ریسک منابع انسانی می باشد. این مورد ناشی از مدیریت غیرعقلانی می باشد، یعنی ریسک مدیریت منابع انسانی از شیوه های غیر منطقی مدیریت، قوانین ناقص و عدم اطمینان از مدیران و غیره ناشی می شود و به عبارتی شامل ریسک های منتج شده از سیستم ها و عملکرد های منابع انسانی (یعنی انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات) می باشد.

ریسک انسانی¹¹: ریسک وارد کردن صدمه توسط کارکنان به خود یا به سازمان که ممکن است سهواً (به دلیل دارا نبودن شایستگی های لازم) یا عمداً (به دلیل انحراف از قوانین تجویز شده در راستای کنترل ریسک) صورت گیرد. این نوع ریسک از خصایص رفتارهای انسانی است و از طریق داده های منابع انسانی قابل شناسایی و پیش بینی می باشد.

ریسک منابع انسانی¹²: ریسک هایی که از سیستم منابع انسانی سازمان (یعنی انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد، و جبران خدمات) منتج می شوند. از جمله این ریسک ها می توان به از دست دادن کارکنان کلیدی، عدم وجود برنامه های جانشین پروری، وابستگی بیش از حد به کارکنان کلیدی خاصی و امثال آن اشاره نمود (فیلی، 2006).

در نتیجه می توان گفت یک تعریف واحد و پذیرفته شده از ریسک منابع انسانی وجود ندارد. برخی دیگر از این تعاریف عبارتند از:

¹¹ -Human risk

¹² -Human Resource risk (HR risk)

ریسک منابع انسانی به سیاست‌های مربوط به کارکنان یک شرکت مانند استخدام، آموزش، انگیزش و حفظ کارمندان مربوط می‌شود. ریسک منابع انسانی به اشکال مختلفی مانند ریسک از دست دادن کارمندان ارزشمند، ریسک انگیزش ناکافی و غیره بروز می‌نماید (شیوا و میکائیل پور، 1392).

دبیرخانه کنفرانس کانادا، ریسک سرمایه انسانی را به این صورت تعریف می‌کند: عدم قطعیت ناشی از تغییر در طیف وسیعی از مسائل مربوط به مدیریت منابع انسانی که بر توانایی سازمان برای تحقق اهداف راهبردی و عملیاتی آن مؤثر است (یانگ و هکستر¹³، 2011).

ریسک منابع انسانی به عنوان «هر گونه عامل انسانی، فرهنگی یا حاکمیتی است که سبب ایجاد عدم قطعیت در محیط کسب و کار شده و تأثیر منفی بر عملیات سازمان دارد» نیز تعریف شده است (مایر¹⁴ و همکاران، 2011).

7-2- اهمیت و ضرورت ریسک منابع انسانی

آنچه ریسک منابع انسانی را از سایر ریسک‌های کسب و کار متفاوت می‌سازد نه تنها پیچیدگی آن است بلکه ارتباط آن با رفتار انسان و فرهنگ، عوامل جمعیت شناختی 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 سازمان تخطی می‌کنند. اما در واقع ریسک منابع انسانی ابعاد گسترده‌ای دارد و به دلیل فرصت‌ها و تهدیدات معناداری که برای سازمان به همراه خواهد داشت، در کسب و کارهای امروزی ادغام شده است (ارنست و یانگ¹⁵، 2012). منابع انسانی به عنوان منبع حیاتی موفقیت بیشتر سازمان‌ها، دیر زمانی است که مورد بحث و بررسی پژوهشگران قرار گرفته است. (ابراهیمی و همکاران، 1394)

گزارش مؤسسه ارنست و یانگ در سال 2008 ریسک منابع انسانی را در زمره پنج ریسک نخست کسب و کار (مهم‌ترین ریسک‌های کسب و کار تحت عنوان ریسک‌های فناوری اطلاعات، مالی، حقوقی یا قانونی، حسابداری و گزارش‌دهی، منابع انسانی، پویایی‌های بازار، ادغام و تصاحب و تحریم، حاکمیت، زنجیره تأمین و

¹³ - Young & Hexter

¹⁴ - Meyer

¹⁵ - Ernst & Young

سرمایه‌های فیزیکی اشاره شده است) که بر نتایج سازمان اثرگذارند و در بین سه ریسک نخست کسب و کار با بیشترین احتمال وقوع قرار می‌دهد. مطابق نتایج این تحقیق ریسک‌های منابع انسانی از جمله ریسک‌هایی هستند که به اعتقاد بیش از 700 مدیر جهانی، بیشترین چالش را برای سازمان طی سال‌های آتی به همراه خواهند داشت (ارنست و یانگ، 2012).

پژوهشی از سکت¹⁶ 2010 مشخص شد که از دیدگاه خبرگان سازمانی، ریسک سرمایه‌های انسانی در مقایسه با سایر ریسک‌های سازمانی در اولویت اول قرار داشته و بیشترین اهمیت را دارد، ولی از این لحاظ که چقدر سازمان برای هر کدام از این ریسک‌ها آمادگی دارد، ریسک‌های سرمایه‌های انسانی و وضعیت مطلوبی ندارد و در رده‌های آخر قرار می‌گیرند (سکت، 2012). مطابق با نتایج پیمایشی مؤسسه‌ی سرمایه‌های انسانی¹⁷، ریسک مرتبط با سرمایه‌های انسانی مهمترین تهدید برای کسب و کار به شمار می‌رود. در عین حال پروفایل آمادگی سازمان‌ها در برابر ریسک‌های کسب و کار نشان می‌دهد که سازمان‌ها از آمادگی اندکی برای مواجهه با ریسک‌های مرتبط با سرمایه‌های انسانی برخوردارند (مایر و همکاران، 2011).

این نتایج با یافته‌های تحقیقات بین‌المللی نیز سازگاری دارد، تحقیقات واحد هوش اقتصادی گروه اکونومیست¹⁸ نشان می‌دهد که مدیران ریسک، مدیریت ضعیف سرمایه‌های انسانی را مهمترین تهدید برای موفقیت بلندمدت کسب و کارهای جهانی می‌دانند (یانگ و هکستر، 2011).

دبیرخانه کنفرانس کانادا در سال 2011 اقدام به شناسایی و رتبه‌بندی انواع ریسک‌های مؤثر بر کسب و کار در 161 شرکت فعال در حوزه صنایع مختلف و با اندازه‌های متفاوت، مستقر در آمریکای شمالی، اروپا، آسیا و اقیانوسیه نمود. ریسک سرمایه‌های انسانی در میان 11 ریسک شناسایی شده برای کسب و کار، رتبه چهارم را از نظر میزان تأثیر و رتبه دهم را به لحاظ نحوه مدیریت این ریسک‌ها توسط سازمان‌ها به دست آورد (ابراهیمی و همکاران، 1394).

کویی و همکاران مصاحبه‌های تخصصی را در هفت شرکت فنلاندی اجرا کردند تا برخی از این ریسک‌های مرتبط را شناسایی کنند. آن‌ها سه دسته ریسک را شناسایی کردند: ریسک سرمایه انسانی، ریسک سرمایه ساختاری و ریسک سرمایه ارتباطی. براساس این مطالعه ریسک‌های مرتبط با سرمایه‌های انسانی، از میان سه

¹⁶ - Schat

¹⁷ -The Human Capital Institute

¹⁸ -The Economist Group

نوع ریسک شناسایی شده، مهم‌ترین بوده که برخی از آن‌ها بدین صورت است: چرخش شغلی ناخواسته، از دست دادن کارکنان کلیدی، شکست در جذب مناسب (کوپی¹⁹ و همکاران، 2008). ارنست و یانگ در پژوهشی که با هدف شناسایی ریسک‌های جهانی منابع انسانی بین مدیران اجرایی فورچون 1000 انجام دادند، ریسک‌های راهبردی، عملیاتی، قانونی، مالی و منابع انسانی را شناسایی کردند. مؤسسه ارنست و یانگ در گزارش سال 2008 با عنوان «ریسک‌های جهانی منابع انسانی»، ریسک منابع انسانی را ریسک برنامه‌ها و فرآیندهای مرتبط با کارکنان سازمان می‌داند که در صورت مدیریت مناسب، سازمان را در زمره رهبران بازار قرار خواهد داد (ارنست و یانگ، 2012). یانگ و هکستر نیز در پژوهشی با عنوان ارزیابی و مدیریت ریسک سرمایه‌های انسانی که در میان 161 شرکت در صنایع مختلف امریکای شمالی، اروپا، آسیا و اقیانوسیه، اجرا کردند؛ ریسک‌های سازمانی منابع انسانی و ریسک‌های فرایندی منابع انسانی را شناسایی نمودند (یانگ و هکستر، 2011).

8-2- انواع ریسک در حوزه منابع انسانی

بکر²⁰ و اسمیت²¹ (2016) ریسک‌های منابع انسانی را به صورت زیر تعریف می‌کنند که شامل: سلامت کارکنان و رفاه آن‌ها؛ بیشترین تعداد مقالات در این گروه مربوط به سلامت کارکنان و تندرستی آن‌ها می‌باشد و از تمام توابع مدیریت منابع انسانی، منطقی است که انتظار می‌رود که بهداشت محیط کار و عملکرد ایمنی می‌تواند در معرض خطر قرار داشته باشد. در واقع، عناصر اساسی یک تابع سلامت و ایمنی شامل ارزیابی ریسک‌های جسمی و روانی کارکنان و شناسایی راه‌هایی برای نظارت و مدیریت چنین خطراتی است.

بهره‌وری: در این بخش رابطه بهره‌وری با دیگر ریسک‌ها و خطرات منابع انسانی بحث شده است به عنوان مثال بهره‌وری پایین با بهداشت ضعیف و کاهش سلامت و تندرستی کارکنان سازمان در ارتباط است. در نتیجه برخی از ریسک‌های منابع انسانی بر روی بهره‌وری نیز تاثیر گذار خواهند بود. نقش مدیریت منابع انسانی، مدیریت ریسک آن‌ها برای جلوگیری از چنین مسائل و کاهش تبعات سازمانی منفی است. مالی: در این بخش شکست موسسات مالی و نقش عوامل انسانی در سقوط سازمان‌ها مطرح شده است.

¹⁹ - Kupa

²⁰ - Beaker

²¹ - Smidt

گردش مالی کار: گردش مالی کار نیز یک ریسک کلیدی منابع انسانی است. و این ریسک شناسایی شده به عنوان ریسکی که می تواند نفوذ در ثبات و توسعه شرکت داشته باشد.

میزان حضور / الگوها: در این بخش خطرات مربوط به الگوهای حضور و غیاب کارکنان مورد توجه قرار گرفته است و اینکه غیبت می تواند به عنوان یک ریسک در نظر گرفته شود. و می تواند در پتانسیل بهره وری شخص تاثیرگذار باشد.

شهرت: در این قسمت تمرکز بر روی مسائل مربوط به شهرت، اخلاق، پایداری و مسئولیت اجتماعی شرکت ها و اقداماتی که ممکن است تاثیر مثبت یا منفی در برداشت از سازمان توسط سهامداران، مشتریان و یا جامعه داشته باشد.

قانونی: خطرات قانونی ذاتی در منابع انسانی، با توجه به ریسک قانونی مرتبط خطرات سازمانی موجود از جمله آزار و اذیت جنسی، روابط غیر اخلاقی، مداخله ناعادلانه می باشد.

نوآوری: نوآوری برای بقای سازمان ها ضروری است و مدیریت استراتژیک منابع انسانی، با تاکید بر نقش منابع انسانی در نوآوری موفق بیان می دارد که اقدامات مدیریت منابع انسانی باید در جهت تقویت نوآوری مورد نیاز برای ماندن در عرصه رقابتی باشد (بکر و اسمیت، 2016)

با اقتباس از نظر پریچارد (2001) می توان ریسک های منابع انسانی را به شرح زیر گروه بندی کرد:

ریسک فنی: احتمال اینکه سازمان به واسطه فناوری های متداول در حوزه منابع انسانی با خطراتی مواجه شود مثل عدم تسلط پرسنل بانک به فناوری های نوین بانکی که می تواند برای بانک خطر ساز باشد.

ریسک برنامه ای: احتمال اینکه فعالیت های سازمانی (بانک) به واسطه عوامل خارج از کنترل مدیریت در حوزه منابع انسانی صدمه ببیند نظیر اعتصاب، بیماری کارکنان، فقدان مهارت های پرسنلی، در دسترس نبودن منابع انسانی کیفی، تنش های سیاسی بین کارکنان، عدم ایمنی، عدم توجه به محیطی.

ریسک حمایتی: احتمال اینکه سازمان به واسطه کم توجهی به فعالیت های پشتیبانی (حمایتی) در حوزه منابع انسانی با مشکل جدی از نظر کارکرد مواجه شود مانند عدم آموزش، عدم اعتماد به پرسنل، عدم حمایت تکنولوژی از کارکنان، نظام نامناسب بیمه های درمانی، ایاب و ذهاب کارکنان، نظام نامناسب پرداخت منصفانه، عدم تامین فرصت رشد و امنیت مداوم، عدم توسعه قابلیت های انسانی، عدم توجه به فضای کلی زندگی، فقدان انسجام اجتماعی ...

ریسک هزینه ای : کم توجهی به الگوهای چهارگانه فوق و برآورده ناصحیح هزینه های پرسنلی نظیر بیمه، (بیمه درمان، بیمه عمر) آموزش، حقوق و...

ریسک زمانی : کم توجهی به الگوهای سه گانه فوق و ریسک مرتبط با پیشرفت کار و خطای برآورد مبتنی بر اتمام کاری توسط کارکنان منجر به این ریسک می شود که فقدان مدیریت توانمند، مدیریت مشتری گرا، فقدان روابط اجتماعی بالا ... موجب بوجود آمدن این ریسک می شوند.

بر طبق نظر کین، 6 طبقه از ریسک قابل تبیین است که می توان در حوزه منابع انسانی این ریسک ها را بشرح ذیل مطرح نمود.

1- ریسک منابع انسانی مفهومی : که بر مبنای پیش داوری مدیران در مورد بهره وری منابع انسانی و تداوم آن در سازمان شکل می گیرد که آیا منابع انسانی مورد نظر می تواند میزان سود دهی و بهره وری پیش بینی شده را بدست آورد و آیا این سوددهی تداوم خواهد داشت ؟

2- ریسک تکنولوژی : زمانی اتفاق می افتد که تکنولوژی های جدید در حوزه منابع انسانی نظیر منابع انسانی الکترونیکی²² از نظر مدیران و نیازهای سازمان به مرحله ثبوت نرسیده باشد.

3- ریسک اجرایی : اشاره به مشکلات سازمانی و عملیاتی دارد که ممکن است مانع تبدیل شدن کارکنان به سرمایه انسانی واقعی برای سازمان شوند مانند جو سازمانی، کیفیت پایین زندگی کاری، خط مشی های نامناسب منابع انسانی، سبک امرانه مدیریتی ...

4- ریسک اقتصادی : این احتمال که پیامدهای نظام مدیریت منابع انسانی چیزی غیر از آنچه که پیش بینی شده از آب در آید، نظیر هزینه هایی که برای آموزش کارکنان در نظر گرفته می شود هزینه های بهداشت و ایمنی کار و...

5- ریسک سازمانی : احتمال اینکه کارکنان (منابع انسانی) برای هنجارها، مدیریت یا فرهنگ سازمانی تهدید محسوب می شوند یا احتمال اینکه کارکنان جذب شده برای فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و مانند اینها خطر آفرین باشند به عنوان مثال جذب افرادی که فرهنگ فردگرایی دارند برای سازمانی که به دنبال طراحی و استقرار ساختار تیمی است یا جذب افرادی که فرهنگ فرد گرایی دارند برای سازمانی که به دنبال طراحی و استقرار ساختار تیمی است یا جذب افرادی که نوع باورها و ارزش های آنها در تضاد با باورها و

²² -EHR

ارزش های مورد نظر مدیریت ارشد سازمان قرار می گیرد

6- ریسک مقرراتی: احتمال اینکه منابع انسانی به واسطه قوانین و مقررات بازدارنده، کارکرد مناسبی را از خود نشان ندهند مانند مقررات ورود و خروج، مقررات مربوط به جذب، ارتقا، گزینش، تخلفات اداری و ... انواع ریسک های مطرح شده کین و پریچارد جز ریسک هایی بودند که در حوزه منابع انسانی مطرح هستند.

2-9- طبقه بندی ریسک های منابع انسانی

ریسک های منابع انسانی به ریسک های راهبردی، عملیاتی، فرهنگی قابل تقسیم بندی است. در ریسک های راهبردی موضوعاتی از قبیل: عدم توانایی مدیران در تحلیل سیستماتیک محیط درونی و بیرونی کسب و کار/عدم درک محرک های اصلی تغییر در محیط کسب و کار/عدم در نظر گرفتن محرک های تغییر در محیط در استراتژی های کسب و کار/عدم مشارکت مدیران در طراحی و استقرار استراتژی/عدم همسویی استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان قابل طرح و بررسی است.

دومین حوزه ای که تحت عنوان ریسک های عملیاتی منابع انسانی مطرح شد، تمرکز ریسک عملیاتی منابع انسانی بر دست یابی به اهداف سازمان از طریق استفاده موثر و کارآمد از منابع انسانی است (کاسیو²³ و بودریو²⁴، 2014). در ریسک های عملیاتی منابع انسانی مواردی از قبیل: عدم رعایت قوانین و مقررات / توزیع نامتناسب حجم کاری / خالی بودن پست های حساس / فقدان مهارت لازم در کارکنان / بی عدالتی در تقسیم کار و وظایف کارکنان / عملکرد ضعیف کارکنان / نرخ بالای خروج کارکنان / تخلف / کارگریزی / آسیب به کارکنان در محل کار / مسایل رفاهی کارکنان / عدم وجود برنامه ریزی آموزشی / ... قابل طرح و بررسی است. در ریسک های فرهنگی منابع انسانی موضوعاتی از قبیل: عدم انطباق فرهنگ با ارزش های بنیادی سازمان / عدم سازگاری افراد با فرهنگ سازمان / عدم رعایت اصول اخلاق حرفه ای / تغییر در فرهنگ سازمانی بر اثر عواملی مانند تغییر فناوری یا تغییر مدیریت قابل طرح و بررسی است.

18-2- مراحل کاهش ریسک منابع انسانی

در حوزه منابع انسانی، معمولاً به کاهش ریسک بیش از بهینه سازی آن بها داده می شود، یعنی ریسک منابع

²³ - Cascio

²⁴ - Boudreau

انسانی به شکل اعمال کنترل برای به حداقل رساندن امکان حصول نتایج بد " تعریف می گردد و کاهش ریسک منابع انسانی بر تصمیمات بهینه سازی آن سایه می افکند (کاسیو و بودریو، 2014).

اگرچه منابع انسانی به عنوان ریسک های نامشهود تلقی می شوند، مراحل کاهش ریسک منابع انسانی عبارتند از:

ارزیابی ریسک (شامل شناسایی، تحلیل و ارزشیابی) / تقویت چارچوب ها و فرآیندها برای برآورد ریسک های غیرقابل پیش بینی منابع انسانی.

درمان ریسک (پاسخگویی در قبال همه ریسک های منابع انسانی / تضمین اثربخشی درمان های ریسک منابع انسانی در بهبود عملکرد کارکنان)

نظارت بر ریسک (نظارت مستمر بر ریسک های منابع انسانی مانند رفتارهای غیر اخلاقی، رعایت قوانین و مقررات و مانند آن)

تضمین فرایند مدیریت ریسک (تضمین یکپارچه سازی مدیریت ریسک منابع انسانی در فعالیت روزانه سازمان / بازخورد به ممیزان داخلی در مورد اثربخشی کنترل های داخلی و مدیریت ریسک منابع انسانی)

2-10- جایگاه ریسک منابع انسانی

لحاظ شدن موضوع منابع انسانی در مدیریت ریسک، منعکس کننده این واقعیت است که افراد در دست یابی به اهداف بلند مدت سازمانی نقش کلیدی دارند. (یاراحمد زهی و همکاران، 1392). همچنین تحقیقات انجام گرفته از سوی مؤسسه سرمایه های انسانی نشان داد که چرخه حیات سازمان به وسیله ریسک های متفاوت تحت تأثیر قرار می گیرد که از این میان ریسک سرمایه های انسانی مهم ترین تهدید برای هر سازمان است. در عین حال تاریخچه آمادگی سازمان ها در برابر ریسک های کسب و کار نشان می دهد که به رغم اهمیت و تأثیرپذیری سازمان ها از ریسک منابع انسانی، کسب و کارهای مربوطه از آمادگی کمی جهت مواجه شدن با این ریسک برخوردار هستند (مایر و همکاران، 2011)

براساس این تحقیق، از دیدگاه خبرگان سازمانی از لحاظ اهمیت (نمودار سمت چپ)، ریسک سرمایه های انسانی در مقایسه با سایر ریسک های سازمانی در الویت اول قرار داشته و بیشترین اهمیت را دارد ولی از این لحاظ که چقدر سازمان برای هر کدام از این ریسک ها آمادگی دارد (نمودار سمت راست)، ریسک های سرمایه

های انسانی و وضعیت مطلوبی ندارد و در رده های آخر قرار می گیرد. شکل زیر به خوبی اهمیت ریسک های سرمایه انسانی را نشان می دهد. اینکه در مقایسه با سایر ریسک های سازمانی از لحاظ اهمیت و همچنین موقعیت فعلی در چه جایگاهی هستند.



شکل 2-1- جایگاه مدیریت ریسک

2-11- ریشه ها و پیامدهای ریسک های منابع انسانی

هر پدیده ای متشکل از علل و معلول هایی است. عواملی آنرا ایجاد می کنند، عواملی آن را تقویت می کنند و نتایجی به وجود خواهند آمد. این قضیه برای ریسک های منابع انسانی نیز مصداق دارد. عللی آن را به وجود می آورد و عللی آن را تقویت می کنند و نتایجی برای سازمان چه مثبت و چه منفی به همراه خواهد داشت. در شکل های زیر این موارد به خوبی نشان داده شده است:



شکل 2-2- عوامل محیطی ریسک منابع انسانی



شکل 2-3- پیامدهای ریسک منابع انسانی

12-2- چهار روش برای اداره کردن ریسک‌ها

کاهش: سازمان بایستی برنامه ریزی کند تا حد امکان، احتمال بروز برخی ریسک ها را به حداقل برساند. اگر از این مرحله عبور کرده است و ریسک رخ داده است، بایستی تلاش کند، تا پیامدهای آنرا به حداقل برساند. به

عنوان مثال نهایت تلاش سازمان در حوزه جذب بایستی این باشد که افرادی را با انطباق حداکثری با نیاز استخدام کند. حال اگر این استخدام انجام شده است و این انطباق وجود ندارد، بایستی روی توسعه وی یا جابجای وی متمرکز شود، تا به موقعیتی که بیشترین تطبیق را دارد منتقل کند، تا پیامدهای این استخدام بد کاهش پیدا کند.

اجتناب: که به معنای ایجاد تغییر در چیزی برای اجتناب کامل از ریسک می باشد، برای مثال ایجاد تغییری در یک فرایند برای اجتناب کامل از یک ریسک احتمالی.

واگذاری: مثل برونسپاری بخشی از فرایندهای منابع انسانی، یا بیمه کردن چیزهایی که امکان پذیر است. پذیرش: در مورد برخی ریسک ها نمی شود هیچ کدام از سه مورد فوق رو بکار گرفت، مثلاً برخی از ترک خدمت از حیطة تصمیمات سازمان خارج است، این ریسک ها بایستی پذیرفته شود، ولی برای رخداد آنها سازمان برنامه داشته باشد.

22-2- نقش منابع انسانی در مدیریت ریسک

در موضوع مدیریت ریسک، منابع انسانی دو نقش عمده دارد:

1- افراد، منبع ریسک هستند. مثلاً، کسری تعداد کارکنان، انجام نامنظم وظایف محوله، امتناع از پذیرش مسئولیت های بیشتر و یا ترک خدمت یکی از آنها پس از گذراندن یک دوره آموزشی یک ساله.

2- افراد در مواجهه با مقوله ریسک، نقش بسیار مهمی دارند. مثلاً از هوش و استعداد خود در برخورد با مسائل و مشکلات غیرمنتظره استفاده می کنند و یا در جهت عملکرد بهتر سازمان و منفعت رسانی به آن، حاضرند انرژی بیشتری صرف کنند. (نریمانی، 1393)

نیروی انسانی به عنوان یکی از منابع مهم سازمانی در تولید و ارائه خدمات، نقش به سزایی در توسعه و رشد سازمان خواهد داشت؛ لذا هر سازمانی در تلاش است خطرات جسمی، روانی، مالی و کالبدی منابع انسانی را به حداقل رساند تا بازدهی و کارایی آنها افزایش یابد. (خدابخشی و همکاران، 1390)

23-2- مدیریت ریسک منابع انسانی و راهکارهای اجرایی آن

برقراری یکپارچگی موثر مابین مدیریت ریسک و مدیریت منابع انسانی، مستلزم برخورداری مدیران از مهارت هایی خاص است که مهم ترین آن ها عبارتند از: رهبری، ارتباطات، آموزش، انگیزه، مدیریت بحران و

ارزیابی رهبری: نیاز به این مهارت با توجه به اینکه مدیر منابع انسانی نقش بسزایی را در برنامه ریزی، سازماندهی نیروی انسانی و کنترل و نظارت بر روند امور سازمان دارد.

ارتباطات: از مهارت های ضروری برای مدیریت منابع انسانی محسوب می گردد و میتواند نقش مهمی را در فرآیندهای روابط بین فردی، مصاحبه و فرآیند استخدامی پرسنل جدید، آموزش و ارزیابی عملکرد و ... ایفاء نماید. تعمیم و گسترش فرهنگ ارتباطات درون سازمانی در راستای اهداف تبیینی در کاهش ریسک منابع انسانی امری لازم خواهد بود.

آموزش: از آنجایی که در شرایط کنونی شرایط به گونه ای تغییر کرده است که باقی ماندن در حوزه کاری سازمان و کسب مزیت رقابتی نسبت به سایر رقبای نیاز به آموزش و فراگیری دانش و تکنولوژی نوین دارد، لذا مدیران باید، آگاهی لازم در خصوص حوزه هایی از سازمان، که نیازمند فراگیری دوره های لازم را داشته باشند، دارا باشد.

مدیریت بحران و ارزیابی: با توجه به اینکه بروز تعارض در بین پرسنل سازمان امری اجتناب ناپذیر محسوب میگردد لذا برای جلوگیری از تعارض ها و جهت دهی آن در راستای ارتقاء سازمان، بایستی مدیران قادر باشند نسبت به پیش بینی عواملی ایجاد تعارض پرداخته و تدابیری را برای کاهش اثرات مخرب آن ها اتخاذ نمایند.

2-13- وجوه اشتراک مدیریت منابع انسانی و مدیریت ریسک

همانند ریسک، نقش منابع انسانی در کسب و کارها، فراگیر و نافذ است. مدیریت منابع انسانی زمانی مؤثر خواهد بود که با فرایند تصمیم گیری ها در تمامی مراحل کسب و کار درآمیزد. این عامل، باعث خواهد شد که شناسایی و تشخیص محصولات تولید شده، مسائل مالی و فرایندهای تصمیم گیری، دارای تأثیری انسانی باشند، مثلاً اینکه کدام گزینه ایجاد شده؟ تصمیمات اتخاذ شده چگونه اجرا شده؟ و نیز دنباله روی و نظارت بر آنها چگونه است؟ همگی به افراد بستگی دارد. جدا سازی تیم مدیریت و مسائل مربوط به کارکنان از بحث تولید، مسائل مالی و مدیریت بازاریابی، باعث ناامیدی افراد شده و در فعالیتهای اقتصادی کسب و کار، ریسک هایی غیر ضروری ایجاد خواهد کرد. برای درک بهتر مناسبات مشترک مدیریت منابع انسانی و مدیریت ریسک، ابتدا می بایستی مفهوم مدیریت منابع انسانی را آموخت. این مفهوم شامل فرایند آموزش، توسعه، ایجاد انگیزه و حفاظت از کارکنان است که باعث دستیابی به اهداف سازمانی خواهد شد. مدیریت مؤثر منابع انسانی، باعث

تشویق کارکنان در دستیابی به اهداف زندگی خود آنها خواهد شد. مدیریت منابع انسانی، فرایندی است که می‌تواند به مقوله‌هایی مشخص تقسیم‌بندی شود که نمونه‌ای از آنها عبارت است از: تجزیه و تحلیل مشاغل، مقوله استخدام، گرایش‌ها و جهت‌گیری‌ها، آموزش، کنش و اندرکنش کارمند و کارفرما، ارزیابی عملکرد، اصلاح‌سازی و نظم و انضباط.

درک این مقوله‌ها در فهم بهتر رابطه مدیریت منابع انسانی و مدیریت ریسک، کمک زیادی خواهد کرد. کوتاهی در انجام موفقیت‌آمیز این مقوله‌ها، باعث افزایش ریسک شده و در فرایند کسب‌وکار، صدمات جبران‌ناپذیری را به دلیل عدم توجه به مشارکت کارمندان، وارد خواهند ساخت.

اولین مقوله تجزیه و تحلیل شغل، مکتوب کردن مشخصات شغلی است. تجزیه و تحلیل شغلی، تعیین‌کننده وظایف و مهارت‌های موردنیاز برای شخصی است که دارای توانایی انجام کاری مشخص است. در این مورد، تأکید اصلی بیشتر بر این موضوع است که نیاز سازمان چیست تا به این موضوع پرداخته شود که چه کسانی باید ارتقاء بگیرند و یا براحتم جذب سازمان شوند. وظایفی که لازمه دستیابی به اهداف بلندمدت سازمان تلقی می‌شوند، تعیین‌کننده وظایف و مهارت‌های موردنیاز هستند. خلاصه موضوع مشخصات شغلی، بیانگر این مطلب است که فعالیت کارکنان شامل چه چیزهایی است (عنوان شغلی، وظایف محوله، پاداش‌ها، مهارت‌ها، دانش و توانایی‌هایی که لازمه انجام شغل است). در کسب‌وکارهای گروهی، مشخصات شغلی اعضای گروه، اغلب شامل مسئولیت‌های مدیریت و کارکنان سازمان است. چنین ترکیبی از مسئولیت‌ها باعث می‌شود تا تجزیه و تحلیل حرفه در کسب‌وکارهای گروهی، امری مهم تلقی شود.

دومین فعالیت مدیریت منابع انسانی، جذب نیروی انسانی است. هدف از این کار، جذب آن دسته از نیروهایی است که توانایی انجام وظیفه در جایگاه موردنظر را به نحو احسن داشته باشند. در بازار کاری فشرده و متفاوت امروزی، فرایند جذب نیروی انسانی از سخت‌ترین فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی است. جایگاه شغلی باید بادقت و خلاقیت تمام برای متقاضیان آتی آن توضیح داده شود. از میان خیل عظیم متقاضیان کار، می‌بایستی افرادی انتخاب شوند که رابطه بین آنها و کارفرمایان در نهایت، منجر به رابطه‌ای موفقیت‌آمیز شود.

سومین مقوله فعالیت مدیریت منابع انسانی، جهت‌یابی آموزش‌های بدو استخدام و آموزش‌های شغلی است. در آموزش‌های بدو استخدام گرایش افراد تازه‌استخدام، به کسب‌وکار مشخص می‌شود. این فرایند باعث آشنایی افراد با مأموریت‌ها، تاریخچه و فرهنگ سازمان خواهد شد و اطلاعاتی اساسی برای شروعی خوب را فراهم

می‌آورد. آموزش و انتقال تجربیات کافی به کارمندان، مهارت‌ها و توانایی‌های لازم برای موفقیت در شغل آتی را فراهم می‌سازد. تعاملات روزانه بین کارفرمایان و کارمندان، شامل رهبری، ایجاد انگیزه و ارتباطات است. جهت‌یابی گرایش و آموزش براساس مقوله‌های مشخص در فرایند استخدام، ایجاد می‌شود. این تعاملات، نمی‌توانند مبتنی بر انجام وظایفی مبهم باشند که خود نتیجه جذب نیرویی نامناسب و فاقد آموزش و جهت‌یابی لازم است.

مقوله ذکر شده، نزدیکی تنگاتنگی با ارزیابی عملکرد، پاداش و نظم و انضباط دارند. ارزیابی عملکرد، نوعی ارزیابی دائمی است که با همکاری بین کارمندان و اینکه چگونه براساس اصول و استانداردهای لازم مندرج در شرح وظایف خود انجام وظیفه می‌کنند و آموزش‌های لازم را پی می‌گیرند، انجام می‌شود. ارزیابی عملکرد، شامل شناسایی کارمندانی است که از هر اقدامی برای پیشبرد اهداف مشخص شده در طول دوران زندگی سازمانی خود، کوتاهی نمی‌کنند.

پاداش، شامل آن دسته از پاداش‌های مالی یا غیرمالی است که توسط کارمندان دریافت می‌شوند. این گونه پاداش‌ها را تیم مدیریت با دقت انتخاب می‌کند. ارائه این گونه پاداش‌ها می‌بایستی برای سازمان امکان‌پذیر بوده و در عین حال، انتظارات کارمندان را نیز برآورده سازد.

نظم و انضباط در سازمان، شامل نقش‌ها، سیاست‌ها، فرایندها و همکاری و هماهنگی کارمندان برای تأمین انتظارات کارفرماست. (نریمانی، 1393)

14-2- نتیجه گیری

امروزه رشد و توسعه سازمان‌ها، در گرو به کارگیری درست منابع انسانی است. نظریه پردازان علم مدیریت با شناخت انسان به عنوان یک عنصر پیچیده در سازمان، عامل انسانی را به عنوان یک ابزار نیرومند در تغییر و تحولات سازمانی قرار داده‌اند و آن را بزرگترین سرمایه سازمان به عنوان مهم‌ترین عنصر برای حفظ موجودیت و بقای سازمان‌ها می‌دانند. حال بدون در نظر گرفتن نیازهای نیروی انسانی نمی‌توان انرژی و منابع سازمان را در جهت هدایت کرد که به اهداف مورد نظر دست یابد. با توجه به دنیای متلاطم امروزی که آن را عصر تغییر نام نهاده‌اند، سازمان‌ها در معرض چالش‌های متعددی هستند که یکی از مهمترین آنها، چالش منابع انسانی است.

نیروی انسانی به عنوان یکی از منابع مهم سازمانی در تولید و ارائه خدمات، نقش بسزایی در توسعه و رشد سازمان خواهد داشت. لذا هر سازمانی در تلاش است خطرات جسمی، روانی، مالی و کالبدی منابع انسانی را به حداقل رساند تا بازدهی و کارایی آن ها را افزایش دهد.

از جمله عوامل بسیار مهم ایجاد کننده ریسک در حوزه منابع انسانی می توان به آموزش ناکافی، ساختار سازمانی نامناسب، ارتباطات ضعیف، جذب نامناسب، پرداخت نامناسب، مسیر شغلی نامناسب و اشاره کرد که هر کدام از این عوامل تحت عواملی همچون سطح توانمند سازی مدیران، فرهنگ کاری، محیط کاری، میزان تغییرات مدیریتی تقویت و یا تضعیف می شوند و هر کدام از این ریسک ها منجر به پیامدهای از جمله کاهش بهره وری، کاهش رضایت شغلی و تعهد سازمانی، افزایش هزینه های عملیاتی و ... برای سازمان می گردد.

15-2- سابقه مطالعات انجام شده

جدول 2-2. مطالعات داخلی

منبع	عنوان	هدف	جامعه آماری	روش پژوهش
یانگ و هرترلر (2012)	مدیریت ریسک منابع انسانی	ارزیابی و مدیریت ریسک های منابع	164 شرکت در	پیمایش

	انسانی	صنعت در آمریکای شمالی، اروپا، آسیا و اقیانوسیه	
ابراهیمی و قلی پور (1395)	گونه شناسی ریسک های منابع انسانی بر اساس نقاط مرجع راهبردی	ارائه چهار چویی دو بعدی برای شناسایی و دسته بندی ریسک های منابع انسانی	سه سازمان در صنعت برق ایران مصاحبه نیمه ساختاریافته
قلی پور و ابراهیمی (1395)	مدیریت ریسک منابع انسانی	تحلیل و سنجش ریسک های منابع انسانی	15 نفر از مدیران و کارکنان و 15 خبره مرتبط با حوزه منابع انسانی صنعت برق مصاحبه و پیمایش
ابراهیمی و همکاران (1394)	طراحی و تبیین چهارچویی برای شناسایی و دسته بندی ریسک های منابع انسانی	شناسایی ابعاد و شاخص های منابع انسانی با دیدگاه کل نگر	سازمانی مطرح در صنعت برق کشور مصاحبه نیمه ساختاریافته
قلی پور و ابراهیمی (1394)	مدیریت ریسک منابع انسانی	شناسایی، تجزیه و تحلیل و بهینه سازی ریسک های منابع انسانی	- کتابخانه ای
حسینعلی پور، خلیلی جهرمی و مجبی فر (89)	شناسایی ریسک های کلیدی از طریق بررسی فعالیت های ضروری	کاربرد شناسایی فعالیت های ضروری منتج از عوامل حیاتی موفقیت جهت شناسایی ریسک های کلیدی محدود کننده عملکرد این فعالیت ها	- کتابخانه ای
مکیان (1389)	پیش بینی بحران مالی، با استفاده از مدل شبکه عصبی به همراه مقایسه آن با دو روش آماری رگرسیون لجستیک و تحلیل ممیزی	برتری مدل شبکه عصبی بر دو روش آماری دیگر	- مطالعه موردی
طالب نیا (1388)	تعیین این مطلب که الگویی مشتمل بر متغیرهای کلان اقتصادی و متغیرهای مالی قدرت پیش بینی بحران مالی را دارد	بسط چهار الگوی پیش بینی بحران مالی اسپرینگیت، SAF شیراتا، والاس و تای دا) با نسبت های جریان وجوه نقد و متغیرهای کلان اقتصادی با وقفه زمانی یک سال و دو سال	- مطالعه موردی

جدول 2-3. مطالعات داخلی

منبع	عنوان	هدف	جامعه آماری	روش پژوهش
بیکر و اسمیت (2016)	چشم انداز مدیریت ریسک منابع انسانی	نشان دادن اهمیت ریسک های منابع انسانی به عنوان ریسکی برجسته تر از سایر	مقالات منتشر شده از سال 2000 تا 2016	کتابخانه ای

	ریسک ها		
مک کورنت و بارتلر (2015)	مدیریت ریسک افراد- رو یکردی کار برد یجهت مدیریت عوامل انسانی که می توانند سبب آسیب رساندن به کسب و کار شوند	شناسایی ریسک های منابع انسانی به عنوان کارکنان سازمان	کتابخانه ای
لی و ژانگ (2014)	پژوهشی در مدیریت استعداد نوآورانه بر اساس ریسک نظریه مدیریت	ریسک ضعف در مدیریت استعداد	کتابخانه ای
کاسیو و بیکر (2014)	بهینه سازی ریسک بهینه سازی پاداش	نشان دادن تهدید تصمیمات بهینه در نتیجه کاهش بیش از اندازه ریسک منابع انسانی	کتابخانه ای
پندی (2013)	درک بهداشت حرفه ای و خطرات ایمنی و بهداشتی کسب و کارهای کوچک	شناسایی ادراک کارکنان و مدیران از ریسک های ایمنی و بهداشت شغلی	مطالعه موردی
لانگمن و همکاران (2013)	خطرات روانی و اجتماعی، ایمنی و بهداشت کار	بررسی دیدگاه افراد سازمان از ریسک های روان شناختی	مطالعه موردی
ارث و یانگ (2013)	بررسی ریسک های پیچیده کسب و کار	تأثیر ریسک های کسب و کار بر اصول اخلاقی سازمان ها	پیمایشی
یاغی شی و همکاران (2013)	مطالعه پیامدهای اقتصادی عملکرد مدیریت در سال های 2002 تا 2011	بررسی اثرات چندگانه ویژگی های پیش بینی های مدیریت (وقوع، دفعات، دقت، اعتبار و شهرت) بر روی ریسک و ارزش شرکت	مطالعه موردی
فانگ (2013)	نقش دقت عملکرد مدیریت در برآورد خطای پیش بینی سود مدیریت	پیش بینی هایی خوش بینانه است که با سطح کمتری از دقت پیش بینی همراه باشد. هم چنین این رابطه برای پیش بینی های با افق زمانی طولانی تر، قوی تر است	کتابخانه ای

فصل سوم

روش شناسی پژوهش

3-1- نوع و روش انجام تحقیق

نوع تحقیق حاضر به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش توصیفی - دلفی می باشد. پژوهش در قالب یک مطالعه میدانی، در محل مورد بررسی به شناسایی و اولویت بندی راه مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران می پردازد. نتایج این پژوهش می تواند مورد استفاده ادارات و نهادهای زندان قرار گیرد.

3-2- مدل مفهومی تحقیق

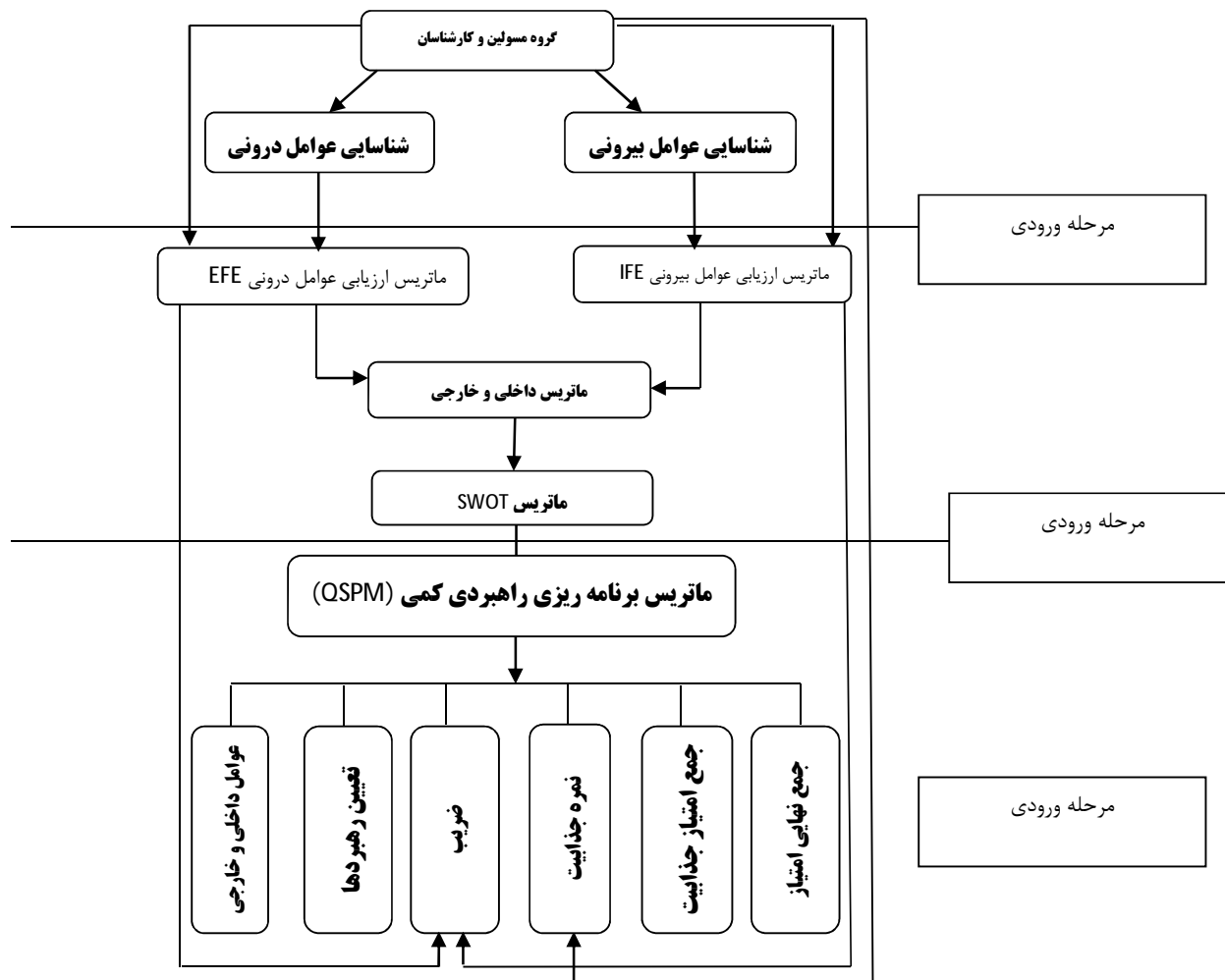
مدل مفهومی این تحقیق، مدل استراتژیک ماتریکس SWOT دیوید²⁵ (1999) می باشد. که به شرح زیر می باشد. این الگو شامل سه بخش اصلی زیر مطابق نمودار 3-1 می باشد.

الف: مرحله ورودی: تدوین استراتژی

ب: مرحله ورودی: اجرای استراتژی

ج: مرحله ورودی: ارزیابی استراتژی

²⁵ David



نمودار 3-1- الگوی جامع مدل دیوید (1999) برای مدیریت ریسک منابع انسانی

3-2-1- مراحل برنامه ریزی استراتژیک

مراحل برنامه ریزی راهبردی در نظر گرفته شده برای این تحقیق به شکل چارچوب زیر می باشد.

جدول 3-1- مراحل تعیین نقاط قوت و ضعف (دیوید؛ 1999).

ردیف	سطوح و مراحل	مرحله	توضیح فعالیت ها
1	مدیریت ریسک منابع انسانی	مرحله شروع	- تعیین چشم انداز - شناسایی و تعیین اهداف
		مرحله ورودی	- بررسی عوامل داخلی و تشکیل ماتریس (IFE) با ضرایب و رتبه بندی - بررسی عوامل خارجی و تشکیل ماتریس (EFE) با ضرایب و رتبه بندی
		مرحله مقایسه	- تشکیل ماتریس تهدیدات، فرصت ها، نقاط قوت و ضعف (SWOT)
		مرحله تصمیم گیری	- اولویت بندی استراتژی های استخراج شده بر اساس ماتریس QSPM

3-1-2-1- مرحله صفر (شروع)

الف: تعیین چشم انداز:

تعیین چشم انداز از جمله ضروریاتی است که باید در یک مدیریت ریسک بدان توجه لازم شود. در سند مربوط به چشم انداز یک مدیریت ریسک منابع انسانی به این پرسش پاسخ داده خواهد شد: مدیریت ریسک منابع انسانی می خواهد در آینده چه بشود؟

ب: تعیین و شناسایی مأموریت، ویژگی ها و اجزاء آن

در این مرحله ویژگی ها و اجزاء مأموریت یک مدیریت ریسک منابع انسانی مورد بحث قرار می گیرد. در این ارتباط پیتز دراکر پدر مأموریت نوین دنیا معتقد است که طرح پرسش: فعالیت ما چیست؟ مترادف با این پرسش است که مأموریت ما چیست؟ بیانیه مأموریت مدیریت ریسک منابع انسانی جمله یا عبارتی است که بدان وسیله یک مدیریت ریسک منابع انسانی متمایز می شود و بیان کننده در تدوین مأموریت قبل از هر اقدامی باید منطقه ای که مدیریت ریسک منابع انسانی آن مدنظر است از لحاظ بررسی عوامل خارجی و عوامل داخلی مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. بررسی فرصت ها، تهدیدات، نقاط قوت و ضعف باعث می شود که مأموریت به صورت واقع گرایانه تدوین شود، همچنین با داشتن یک مأموریت روشن می توان استراتژی های قابل اجرا را

تدوین نمود، بنابراین تعیین مأموریت و عوامل خارجی و عوامل داخلی با یکدیگر مرتبط هستند. اهمیت تعیین مأموریت در مدیریت استراتژیک به تحقیق اثبات شده است. تحقیقات بیانگر این بوده است که سیستم‌های دارای عملکرد عالی دارای سند مأموریت مستند بوده اند (دیوید؛ 1999). با توجه به این نکات مأموریت یک مدیریت ریسک منابع انسانی مشتمل بر نه جزء می باشد. با توجه به مأموریت مدیریت ریسک منابع انسانی باید بتوان به پرسش‌های زیر پاسخ داد:

- 1- میزبانان: عوامل میزبانی سازمان مورد نظر چه کسانی هستند؟
- 2- محصولات یا خدمات: محصولات اصلی سازمان مقصد چیست؟
- 3- امنیت: از نظر امنیتی مقصد سازمانی مورد نظر در کجا رقابت می کند؟
- 4- فن آوری: آیا مقصد از پیشرفته ترین فن آوری ها استفاده می کند؟
- 5- توجه به بقاء، رشد و سودآوری: آیا مقصد برای رشد و سلامت مالی از تعهد لازم برخوردار است؟
- 6- فلسفه: باورها، ارزش ها و اولویت های اخلاقی اصلی مقصد چیست؟
- 7- ویژگی ممتاز: مقصد دارای چه مزیت رقابتی یا شایستگی ممتاز است؟
- 8- توجه به تصور مردم: آیا مقصد نسبت به مسائل اجتماعی، جامعه و محیط واکنش مناسب نشان می دهد؟
- 9- توجه به کارکنان: آیا کارکنان و یا نیروی انسانی به عنوان یک دارایی ارزشمند برای مقصد به حساب می آیند؟

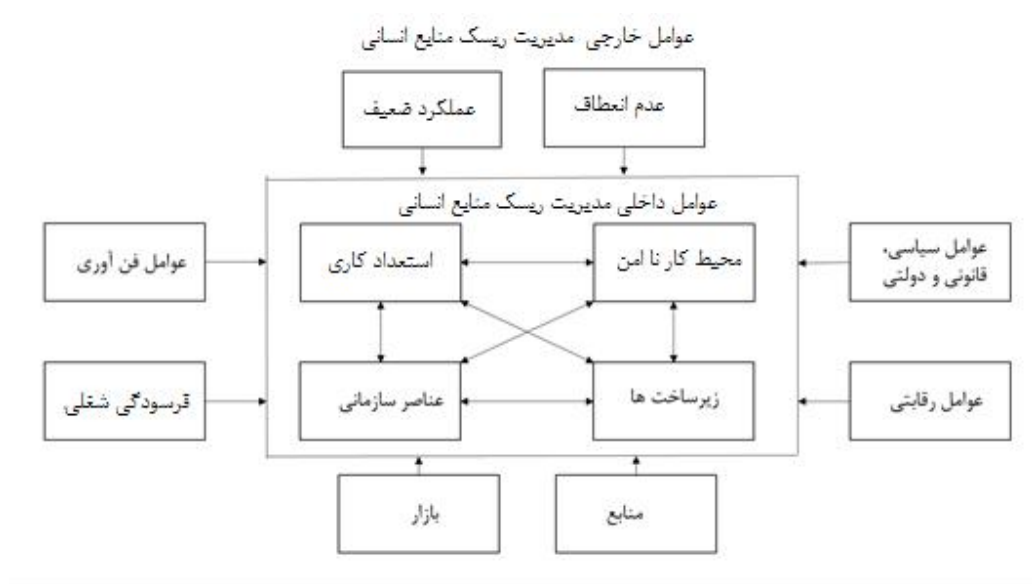
پ: تعیین اهداف

هدف نتیجه‌ای است که از انتخاب مدیریت ریسک منابع انسانی بدست می‌آید. این هدف باعث می‌شود که عملکردهای مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان‌های استان تهران بر اساس معیارهای خاصی انجام شود و برای کارکنان به منبع مهمی برای ایجاد انگیزه و هویت تبدیل می‌شود و آن‌ها را تشویق به انجام بهتر کار می‌کند. با دستیابی به هدف‌ها می‌توان به مأموریت یک مدیریت ریسک منابع انسانی جامه عمل پوشاند. اهداف باید با هم سازگاری عمودی و سازگاری افقی داشته و یکدیگر را تقویت و تایید نمایند. در ابتدای فرآیند تعیین اثر مدیریت ریسک منابع انسانی هیچ موضوعی ضروری‌تر از تدوین اهداف به نظر نمی‌رسد. تعیین اهداف از آن جهت با اهمیت به شمار می‌رود که نتایج مورد انتظار و دلخواه را از مدیریت ریسک منابع انسانی

در یک منطقه بیان می کنند. در تدوین اهداف قبل از هر اقدامی باید منطقه‌ای که توسعه مدیریت ریسک منابع انسانی آن مدنظر است از ابعاد مختلف مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. این تجزیه و تحلیل موجب می شود که اهداف به صورت واقع گرایانه تدوین شده و قابلیت دستیابی آن‌ها امکان‌پذیر باشد.

2-1-2-3- مرحله ورودی

الف: تعیین عوامل داخلی و خارجی مؤثر مدیریت ریسک منابع انسانی در زندان
این مرحله شامل ارزیابی محیط خارجی و ارزیابی محیط داخلی است. در این مرحله عوامل خارجی و عوامل داخلی مؤثر بر مدیریت ریسک منابع انسانی با استفاده از دو تکنیک ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) شناسایی شده و مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد. این عوامل در نمودار 2-3 (دلبری، 1383) به نمایش گذاشته شده است.



نمودار 2-3- الگوی عوامل مؤثر بر تدوین راهبردهای مدیریت ریسک منابع انسانی (دلبری، 1383)

ب: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE):

برنامه ریزان راهبردی با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی می توانند عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم شناسی، زیست محیطی، سیاسی، دولتی، قانونی، فناوری و رقابتی را مورد ارزیابی قرار دهند. این عوامل موجب خلق فرصت ها و تهدیداتی برای یک مدیریت ریسک منابع انسانی می شوند.
مقصود از فرصت ها و تهدیدات خارجی، رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم شناسی،

محیطی، سیاسی، رقابتی و ... است که می‌توانند به میزان زیادی در آینده به مدیریت ریسک منابع انسانی منفعت یا زیان برسانند. فرصت‌ها و تهدیدات به میزان زیادی خارج از کنترل است، از این رو از واژه خارجی یا بیرونی برای آن‌ها استفاده می‌کنند (دیوید، 1999). برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی باید پنج مرحله را به شرح زیر طی کرد:

پس از بررسی عوامل خارجی، عوامل شناخته شده ای را باید فهرست کرد که موجب بروز فرصت یا تهدید برای مدیریت ریسک منابع انسانی می‌شوند.

به این عوامل وزن یا ضریب داده می‌شود. این ضریب‌ها از صفر (بی اهمیت) تا 1 (بسیار مهم) می‌باشند. ضرایب، نشان دهنده اهمیت نسبی یک عامل می‌باشند. اغلب، به عواملی که موجب فرصت یا موفقیت می‌شوند ضریب بیشتری (در مقایسه با عوامل تهدید کننده) داده می‌شود. (ولی اگر عوامل تهدید کننده نیز شدید باشند، باید به آن‌ها ضریب بالایی داد). با مقایسه مدیریت ریسک منابع انسانی دیگر و پس از بحث گروهی و توافق نظر میان اعضا می‌توان وزن‌ها و ضرایب را تعیین کرد. مجموع این ضرایب باید 1 شود. به هر یک از عواملی که موجب موفقیت می‌شود امتیاز 1 تا 4 داده می‌شود. این عدد بیانگر میزان اثربخشی استراتژی‌های کنونی سیستم در نشان دادن واکنش نسبت به عامل مزبور می‌باشد. عدد 4 به معنای این است که واکنش بسیار عالی بوده، عدد 3 یعنی واکنش از حد متوسط بالاتر، عدد 2 یعنی واکنش در حد متوسط و عدد 1 بدین معنی است که واکنش ضعیف می‌باشد. این امتیازها بر حسب اثربخشی استراتژی‌های سیستم تعیین می‌شوند. امتیازها بر اساس فعالیت مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان‌های استان تهران مورد نظر و ضرائب (که در مرحله دوم تعیین شده‌اند) با توجه به مدیریت ریسک منابع انسانی در تعیین می‌گردند.

ضریب هر عامل در امتیاز مربوطه ضرب می‌شود تا نمره نهایی به دست آید. مجموع نمره‌های نهایی هر عامل محاسبه می‌شود تا بتوان مجموع نمره نهایی مدیریت ریسک منابع انسانی را تعیین کرد.

در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، صرف نظر از تعداد عواملی که موجب فرصت یا تهدید می‌شوند هیچ‌گاه مجموع نمره‌های نهایی سیستم بیش از 4 و یا کمتر از 1 نمی‌شود. میانگین این جمع 2/5 می‌شود. اگر مجموع این اعداد به 4 برسند بدین معنی است که سیستم در برابر عواملی که موجب تهدید و فرصت می‌شوند، به صورتی بسیار عالی واکنش نشان می‌دهد. به بیان دیگر، سیستم در استراتژی‌های خود به

شیوه‌ای موفقیت آمیز از فرصت‌های موجود استفاده می‌نماید و اثر عواملی را که موجب تهدید می‌شوند به پایین‌ترین میزان ممکن می‌رساند. عدد یک بیانگر این است که سیستم در تدوین استراتژی‌های خود نتوانسته است از عواملی که فرصت یا موقعیت ایجاد می‌کنند بهره‌برداری نماید و یا از عواملی که موجب تهدید می‌گردند، احتراز نماید. درک عواملی که در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی به کار می‌آیند بسیار مهم‌تر از ضرایب یا امتیازی است که به این عوامل می‌دهند. جدول 2-3 شکل نمایی یک ماتریس ارزیابی عوامل خارجی را نشان می‌دهد.

جدول 2-3- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) (دیوید، 1999)

ردیف	عوامل کلیدی خارجی	ضریب	امتیاز	نمره نهایی
O1				
.				
.				
O10				
T1				
.				
.				
T10				
جمع		1	-	X

پ: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE):

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، حاصل مدیریت ریسک منابع انسانی عوامل داخلی سیستم می‌باشد. این ماتریس، نقاط قوت و ضعف اصلی داخلی مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان‌های استان تهران را تدوین و ارزیابی می‌کند. نقاط قوت و ضعف داخلی در زمره فعالیت‌های قابل کنترل مدیریت ریسک منابع انسانی قرار می‌گیرند که در حال حاضر مدیریت ریسک منابع انسانی آن‌ها را به شیوه‌ای بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می‌دهد. یکی از فعالیت‌های اصلی و ضروری مدیریت استراتژیک این است که نقاط ضعف و قوت منطقه را شناسایی، و آن‌ها را ارزیابی کند. باید کوشید استراتژی‌هایی به اجرا درآیند که نقاط قوت داخلی تقویت شود و ضعف‌های داخلی برطرف گردند یا بهبود یابند. برای تهیه یک ماتریس ارزیابی عوامل داخلی باید به قضاوت‌های شهودی تکیه نمود. بر همین اساس نباید روش‌های عملی را به گونه‌ای تفسیر کرد که آن‌ها را تنها راه توانمند، ارزنده و جامع به حساب آورد. درکی عمیق از این عوامل بسیار بیش از اعداد و ارقام واقعی

اهمیت دارد. می‌توان با طی 5 مرحله ماتریس ارزیابی عوامل داخلی را تهیه کرد.

این پنج مرحله به شرح زیر است.

پس از بررسی عوامل داخلی، باید مهم ترین عوامل را فهرست کرد. عوامل انتخابی باید در برگیرنده نقاط قوت و ضعف سیستم انتخابی باشند.

به این عوامل، از صفر (کم اهمیت) تا 1 (بسیار مهم) ضریب داده می‌شود. ضریب هر عامل، بیانگر اهمیت نسبی آن در موفقیت سیستم در صنعت مورد نظر است. صرف نظر از اینکه آیا عامل مورد نظر نقطه قوت یا ضعف داخلی می‌باشد، باید به عاملی که دارای بیشترین اثر بر عملکرد منطقه است، بالاترین ضریب را داد. مجموع این ضریب ها باید برابر 1 شود.

به هر یک از عوامل امتیاز 1 تا 4 داده می‌شود. امتیاز 1 بیانگر ضعف اساسی، امتیاز 2 بیانگر ضعف کم، امتیاز 3 بیانگر نقطه قوت، امتیاز 4 نشان دهنده قوت بسیار بالای عامل مورد بحث می‌باشد.

برای تعیین نمره‌های نهایی هر عامل، باید ضریب هر عامل را در امتیاز آن ضرب کرد.

مجموع نمره‌هایی نهایی هر عامل را محاسبه کرده تا نمره نهایی مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران مشخص شود.

صرف نظر از تعداد عواملی که در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی قرار داده می‌شود، جمع نمرات نهایی بین 1 تا 4 خواهد بود و میانگین آن ها $2/5$ می‌باشد. اگر نمره نهایی کمتر از $2/5$ باشد، بدین معنی است که سیستم از نظر عوامل داخلی دچار ضعف است و اگر این نمره بیش از $2/5$ باشد، بیانگر این است که سیستم یا منطقه از نظر عوامل داخلی دارای قوت است. اگر یک عامل داخلی یا خارجی به صورت همزمان، دارای نقاط مثبت و منفی باشد، این عامل را باید دو بار در ماتریس مربوطه قرار داد و برای هر نوبت به آن ضریب و رتبه داد. جدول 3-3 شکل نمایی یک ماتریس ارزیابی عوامل داخلی را نشان می‌دهد.

جدول 3-3- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) (دیوید، 1999)

ردیف	عوامل کلیدی داخلی	ضریب	امتیاز	نمره نهایی
S1				
.				
.				
S10				
W1				
.				
.				
W10				
جمع		1	-	X

3-1-2-3- مرحله مقایسه

در چارچوب تدوین استراتژی‌ها، مرحله مقایسه دربرگیرنده روش‌هایی است که می‌توان از آن‌ها استفاده کرد و به شناسایی استراتژی‌های مناسب دست یافت. در این تحقیق از ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف و نقاط قوت (SWOT) برای این منظور استفاده شده است. این ماتریس متکی به اطلاعاتی است که از مرحله نخست به دست آمده‌اند و فرصت‌ها و تهدیدات خارجی را با نقاط قوت و ضعف داخلی مقایسه می‌کند. برای اینکه بتوان استراتژی‌های گوناگون امکان‌پذیر را به شیوه‌ای اثربخش ارائه نمود، فرایند مقایسه عوامل داخلی و خارجی نقشی مهم و سرنوشت‌ساز ایفا می‌کند.

3-1-2-4- ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف (SWOT)

این ماتریس یکی از ابزارهای بسیار مهم در فرایند تدوین استراتژی است که به وسیله آن اطلاعات مقایسه می‌شود و می‌توان با استفاده از آن چهار نوع استراتژی ارائه نمود: استراتژی SO، استراتژی ST، استراتژی WT و استراتژی WO. مقایسه کردن عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل‌ترین بخش‌های تهیه ماتریس SWOT است و به قضاوت‌های خوبی نیاز دارد و نیز چیزی به عنوان بهترین عوامل وجود ندارد. در اجرای استراتژی‌های SO سیستم با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری نماید. در برنامه‌ریزی استراتژیک تلاش بر آن است که سیستم در موقعیتی قرار گیرد که مدیران بتوانند با استفاده از نقاط قوت داخلی از رویدادها و روندهای خارجی بهره‌برداری نمایند. معمولاً برای رسیدن به چنین موقعیتی از استراتژی‌های

WT,ST,WO استفاده می شود. هنگامی که یک سیستم دارای نقاط ضعف عمده باشد، تلاش می شود این نقطه ضعف از بین برود و به نقاط قوت تبدیل شود. همچنین هنگامی که سیستم با تهدیدات عمده مواجه می شود، تلاش بر این است که از دست آن ها رهایی یافته و وضع را به گونه ای درآورد که بتوان بیشترین توجه را به بهره برداری از فرصت ها معطوف کرد. هدف استراتژی های WO این است که سیستم با بهره برداری از فرصت های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. گاهی در خارج از سیستم فرصت های بسیار مناسبی وجود دارد، ولی سیستم به سبب داشتن ضعف داخلی نمی تواند از این فرصت ها بهره برداری نماید.

در اجرای استراتژی های ST تلاش می شود با استفاده از نقاط قوت اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج کاهش یابد یا از بین بروند. هدف سیستم هایی که استراتژی های WT را به اجرا در می آورند و حالت تدافعی به خود می گیرند کاهش نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. سیستمی که دارای نقاط ضعف داخلی است و با تهدیدات بسیار زیادی در محیط خارج روبه رو است در موضعی مخاطره آمیز قرار خواهد گرفت. در واقع چنین سیستمی برای بقای خود مبارزه خواهد کرد و می کوشد برای حفظ خود از فعالیت هایش بکاهد یا در سیستم های دیگر اقدام شود و یا سرانجام منحل گردد.

در جدول 3-6 ماتریس تهدیدات، فرصت ها، نقاط قوت و نقاط ضعف ارائه شده است. این ماتریس دارای 9 خانه است. همان گونه که در شکل مشاهده می شود، چهارخانه دارای عامل اصلی است، چهارخانه استراتژی ها را نشان می دهد و یک خانه سفید است (خانه بالا، دست راست). چهار خانه که نشان دهنده استراتژی ها هستند دارای عنوان های WT,ST,WO,SO می باشند و پس از تکمیل چهارخانه ای که دارای عامل اصلی هستند به وجود می آیند. برای ایجاد ماتریس SOWT باید هشت مرحله زیر را طی کرد:

✓ تهیه کردن فهرستی از فرصت های عمده ای که در محیط خارجی مدیریت ریسک منابع انسانی وجود دارد.

✓ تهیه کردن فهرستی از تهدیدات عمده ای که در محیط خارجی مدیریت ریسک منابع انسانی وجود دارد.

✓ تهیه کردن فهرستی از نقاط قوت عمده ای که مدیریت ریسک منابع انسانی دارا می باشد.

- ✓ تهیه کردن فهرستی از نقاط ضعف عمده ای که مدیریت ریسک منابع انسانی دارا می باشد.
- نقاط قوت داخلی و فرصت های خارجی را باید با هم مقایسه کرده و نتیجه را در خانه مربوطه در گروه استراتژی های SO نوشت.
- نقاط ضعف داخلی و فرصت های خارجی را باید با هم مقایسه کرده و نتیجه را در خانه مربوطه در گروه استراتژی های WO نوشت.
- نقاط قوت داخلی و تهدیدات خارجی را باید با هم مقایسه کرده و نتیجه را در خانه مربوطه در گروه استراتژی های ST نوشت.
- نقاط ضعف داخلی و تهدیدات خارجی را باید با هم مقایسه کرده و نتیجه را در خانه مربوطه در گروه استراتژی های WT نوشت.

جدول 3-4: ماتریس فرصت ها، تهدید ها، نقاط قوت و نقاط ضعف (SWOT) (David, 1999)

نقاط ضعف-W	نقاط قوت-S	همیشه سفید باشد
-1	-1	
-2	-2	
-3 نقاط ضعف را فهرست کنید	-3 نقاط قوت را فهرست کنید	
-4	-4	
...	...	
استراتژی های WO	استراتژی های SO	فرصت ها-O
-1	-1	-1
-2	-2	-2
-3 با بهره جستن از فرصت ها	-3 با بهره جستن از نقاط قوت در	-3 فرصت ها را فهرست کنید
نقاط ضعف را از بین ببرید	صدد بهره برداری از فرصت ها برآید.	-4
-4	-4	...
...	...	
استراتژی های WT	استراتژی های ST	تهدیدات-T
-1	-1	-1
-2 نقاط ضعف را کاهش دهید	-2 برای احتراز از تهدیدات از	-2
و از تهدیدات پرهیز کنید	نقاط قوت استفاده کنید	-3 تهدیدات را فهرست کنید
-3	-3	-4
-4	-4	...
...	...	

در ماتریس SWOT در هر مرحله دو عامل با هم مقایسه می شوند و هدف این نیست که بهترین ها را

مشخص نمود، بلکه هدف تعیین استراتژی های قابل اجرا می باشد. بنابراین همه استراتژی هایی که در ماتریس فوق ارائه می گردند، انتخاب و اجرا نخواهند شد.

3-2-1-5- مرحله تصمیم گیری

در این مرحله استراتژی های بدست آمده از ماتریس SWOT به وسیله ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) اولویت بندی می شوند.

ت: ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

با استفاده از این تکنیک جذابیت نسبی مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران مشخص می شوند. این تکنیک در مرحله چهارم برای تدوین مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران به عنوان یک چارچوب تحلیلی مورد استفاده قرار می گیرد. با استفاده از این روش می توان به صورت عینی استراتژی های گوناگونی را که در زمره بهترین استراتژی ها هستند، مشخص نمود. برای تهیه این ماتریس به منظور اولویت بندی استراتژی های انتخابی باید شش گام را به شرح زیر طی کرد:

گام اول: فرصت ها و تهدیدات عمده خارجی، نقاط قوت و ضعف داخلی در ستون طرف راست ماتریس مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران نوشته شود. این را باید به صورت مستقیم از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی به دست آورد.

گام دوم: به هر یک از عوامل داخلی و یا خارجی که در موفقیت سیستم نقش عمده ای دارند، وزن یا ضریب داده شود. این ضریب ها همانند ضریب های ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی هستند. این ضریب ها در یک ستون نوشته می شوند، در ستون طرف چپ هر یک از عوامل داخلی و خارجی که در موفقیت مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران، نقش اصلی دارند.

گام سوم: ماتریس های مرحله دوم مقایسه شده و جاذبه های مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران که سیستم باید به اجرا درآورد (یا آن ها را مورد توجه قرار دهد) مشخص شود. این عوامل ریسک را باید در ردیف بالای ماتریس مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران کمی نوشت. این عوامل ریسکی باید در صورت امکان ناسازگار یا جمع نشدنی باشند.

گام چهارم: نمره‌های مدیریت ریسک منابع انسانی مشخص شود، آن‌ها مقادیر عددی هستند که مدیریت ریسک منابع انسانی هر عامل ریسک را در یک مجموعه از استراتژی‌ها نشان می‌دهند. برای تعیین نمره جذابیت عوامل داخلی و خارجی که در موفقیت نقش عمده دارند، بررسی شده و سپس در مورد هر یک از آن‌ها این پرسش را مطرح کرد: آیا این عامل در فرایند انتخاب یا گزینش مدیریت ریسک منابع انسانی نقش عمده دارد؟ اگر پاسخ به این پرسش آری باشد، آنگاه باید با توجه به این عامل کلیدی مدیریت ریسک منابع انسانی را با هم مقایسه کرد. به ویژه باید نمره‌های جذابیت را برای هر یک از استراتژی‌ها مشخص کرد به گونه‌ای که اهمیت نسبی یک استراتژی نسبت به سایر استراتژی‌ها مشخص گردد (با توجه به عامل مورد بحث). نمره جذابیت به این شکل است: 1- بدون جذابیت، 2- تا حدی جذاب، 3- دارای جذابیت معقول و 4- بسیار جذاب. اگر پاسخ به پرسش بالا نه است، بیانگر این می‌باشد که در فرایند مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان‌های استان تهران این عامل هیچ نقش مهمی (از نظر موقعیت استراتژی) ندارد که در آن صورت نباید به این عامل نمره جذابیت داده شود.

گام پنجم: جمع نمره‌های جذابیت حساب شود، مقصود از جمع نمره‌های جذابیت حاصل ضرب ضریب (مرحله دوم) در نمره‌های جذابیت (مرحله چهارم) است. جمع نمره‌های جذابیت نشان‌دهنده‌ی جذابیت نسبی هر یک از مدیریت ریسک منابع انسانی است که تنها با توجه به اثر عامل داخلی و خارجی مربوطه به دست می‌آید. هر قدر جمع نمره‌های جذابیت بیشتر باشد مدیریت ریسک منابع انسانی مورد بحث دارای جذابیت بیشتری خواهد بود (با توجه به عامل در نظر گرفته شده).

گام ششم: مجموع نمره‌های جذابیت هر یک از ستون‌های ماتریس مدیریت ریسک منابع انسانی کمی محاسبه شود. مجموع نمره‌های جذابیت نشان می‌دهد که در هر مجموعه کدام عوامل مدیریت ریسک منابع انسانی از بیشترین جذابیت برخوردار است. نمره‌های بالا بیانگر جذابیت بیشتر عوامل مدیریت ریسک منابع انسانی است، البته با توجه به همه عوامل داخلی و خارجی که می‌توانند بر مدیریت ریسک منابع انسانی اثر بگذارند. تفاوت فاحش بین مجموع نمره‌های جذابیت در هر مجموعه از استراتژی‌ها بیانگر مطلوبیت یک مدیریت ریسک منابع انسانی، نسبت به استراتژی دیگر است. جدول 3-7 شکل نمایی یک ماتریس ارزیابی عوامل داخلی را نشان می‌دهد.

جدول 3-5- ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) (David, 1999)

ردیف	عوامل اصلی تعیین کننده موفقیت	ضریب	استراتژی اول		استراتژی دوم		استراتژی سوم	
			امتیاز جذابیت	جمع امتیازهای جذابیت	امتیاز جذابیت	جمع امتیازهای جذابیت	امتیاز جذابیت	جمع امتیازهای جذابیت
	عوامل اصلی خارجی - دولتی - سیاسی / قانونی / دولتی - اجتماعی / فرهنگی - فناوری - رقابتی و ... عوامل اصلی داخلی - فرسودگی شغلی - بازنشستگی - مدیریت ضعیف - محیط نا امن							

در جدول فوق، شکل اصلی ماتریس برنامه ریزی کمی ارائه شده است. ستون سمت راست این ماتریس در بر گیرنده عوامل داخلی و خارجی (از مرحله اول) است و در ردیف بالا مدیریت ریسک منابع انسانی مختلف امکان پذیر (از مرحله دوم) نوشته شده است. ستون دست راست این ماتریس در بر گیرنده ی اطلاعاتی است که به صورت مستقیم از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی نوشته می شود.

مدیریت ریسک منابع انسانی به دست آمده از ماتریس تهدیدات، فرصت ها، نقاط قوت و نقاط ضعف در ردیف بالای ماتریس مدیریت ریسک منابع انسانی کمی قرار می گیرند. معمولاً این ماتریس باعث می شود که مدیریت ریسک منابع انسانی قابل اجرای مشابه به دست آید. ولی این بدان معنی نیست که هر ماتریس یا عاملی را که بتوان با عواملی دیگر مقایسه کرد در ماتریس در ماتریس مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان

های استان تهران کمی قرار دارد. استراتژیست‌ها باید به هنگام گزینش استراتژی‌ها، برای قرار دادن آن‌ها در ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی از قضاوت شهودی کافی برخوردار باشند.

از دیدگاه نظری با استفاده از ماتریس مدیریت ریسک منابع انسانی کمی می‌توان جذابیت نسبی مدیریت ریسک عوامل مختلف را مشخص نمود. یعنی تعیین می‌زانی که می‌توان از عوامل سرنوشت ساز داخلی و خارجی به صورتی موفقیت آمیز استفاده کرد. با تعیین اثرات تجمعی هر یک از عوامل سرنوشت ساز داخلی و خارجی می‌توان جذابیت نسبی هر یک از استراتژی‌ها را (در مجموعه استراتژی‌های قابل اجرا) تعیین کرد. می‌توان هر تعداد از مدیریت ریسک منابع انسانی را در ماتریس ارزیابی جاذبه‌های ریسک منابع انسانی کمی قرار داد و هر تعداد از مدیریت ریسک منابع انسانی می‌توانند مجموعه مشخصی را تشکیل دهند. ولی معمولاً مجموع مدیریت ریسک منابع انسانی قرار داده شده در یک گروه را نسبت به یکدیگر ارزیابی می‌نمایند. بدین شیوه پس از طی مراحل چهارگانه: شروع یا صفر، ورودی، مقایسه و تصمیم‌گیری می‌توان به استراتژی مطلوب و مناسب یک مدیریت ریسک منابع انسانی دست یافت.

3-3- روش دلفی

یکی از روش‌های نظرسنجی که ضمن حفظ سادگی از اطمینان بالایی برخوردار است، روش دلفی می‌باشد. این روش زمانی کاربرد دارد که در کسب اطلاعات دقیق و طراحی مدل‌های ریاضی و آماری و کاربرد فرمول‌ها و قوانین، محدودیت‌هایی وجود داشته باشد. روش دلفی مبتنی بر نظرسنجی، اخذ پیش‌نهادها و پیش‌بینی آینده جهت کمک به تصمیم‌گیری‌ها و به دست آوردن تفاوت عام یک تعداد از متخصصان از طریق پرسشنامه می‌باشد (کرمی و همکاران، 1391).

3-3-1- موارد کاربرد روش دلفی

در واقع کاربرد روش دلفی آن جایی نمود پیدا می‌کند که پژوهشگر متغیرهای محیطی را به خوبی نمی‌شناسد و نیازمند بررسی آن‌ها از طریق خبرگان می‌باشد. از موارد کاربرد این روش می‌توان به تجزیه و تحلیل خدمات دولتی، طراحی و برنامه ریزی اشاره نمود (اصغرپور، 1382).

برخی از کاربرد های دیگر روش دلفی:

پیش بینی وقایع آینده

جمع‌آوری اطلاعات گذشته و حال (به طور تقریبی)

ارزیابی تخصیص بودجه های ممکن

تعیین اولویت‌ها (وزن دهی)

انتخاب یک گزینه از بین چندین انتخاب ممکن

3-3-2- ویژگی‌های روش دلفی

روش دلفی نسبت به روش های دیگر ارتباط گروهی مانند گفت و گوی تلفنی، جلسه، کمیته، سمینار یا

کنفرانس ویژگی های خاصی دارد که مهم ترین آن ها به شرح زیر است:

1- محرمانه و ناشناخته بودن کارشناسان و عدم تأثیر نظرات افراد با نفوذ در دیگران و آزادی و استقلال رأی

2- اجرا در دوره های مختلف همراه با سیستم بازخورد

3- قابلیت اطمینان نظرات گروه

از آن جا که پاسخ های به دست آمده از گروه دلفی، منعکس کننده عقاید و نظرات صریح، منطقی و آگاهانه

که در پرتو تفکرات و عقاید متخصصین مربوطه، بدون هیچ گونه ملاحظه کاری و با فرصت و زمان کافی بیان

شده اند می باشد، لذا بایستی احتمال غفلت و اشتباه را کاهش داده و یک مبنائی برای تصمیمات مهم در مقایسه

با قضاوت های فردی و غیر نظام یافته ایجاد نمایند.

3-3-3- مراحل اجرای تکنیک دلفی

« فاول » مراحل زیر را پیشنهاد کرده است:

• تشکیل تیم اجرا و نظارت بر انجام دلفی.

• انتخاب یک یا چند هیأت (پنل) جهت شرکت در فعالیت ها. اعضای این هیأت ها معمولاً متخصصان و

خبرگان حوزه ی تحقیق هستند.

• راه اندازی فعالیت های تنظیم پرسشنامه برای دور اول.

• بررسی پرسشنامه از نظر نوشتاری (رفع ابهامات استنباطی و ...)

• ارسال اولین پرسشنامه به اعضای هیأت‌ها

• تجزیه و تحلیل پاسخ های رسیده در دور اول

• آماده کردن پرسشنامه ی دور دوم (با بازنگری‌های مورد نیاز)

• ارسال پرسشنامه ی دور دوم برای اعضای هیأت‌ها

• تجزیه و تحلیل پاسخ های رسیده در دور دوم (مراحل تا حصول پایداری در پاسخ های دریافتی ادامه می یابد)

• آماده سازی گزارش توسط تیم تحلیل گر

مهم ترین نکته در این فرآیند، درک هدف های بکارگیری روش دلفی از طرف شرکت کنندگان است. در صورت عدم درک صحیح، با پاسخ هایی نامرتبط از سوی شرکت کنندگان مواجه خواهیم بود. پاسخ دهندگان باید از معلومات کافی در حوزه ی مربوطه برخوردار بوده و با ادبیات موضوعی مقوله ی مورد بحث آشنایی داشته باشند. ولی در عین حال شاید لزوماً به تخصص بسیار بالا در زمینه ی مورد نظر نیازی نباشد. حداقل تعداد اعضای پنل ها برای حصول به نتیجه ی قابل اتکاء در شرایط آرمانی بستگی به طراحی تحقیق دارد. بنا بر نظر «برکھوف» حتی گروه های چهار نفره هم می توانند عملکرد مناسبی داشته باشند.

3-4- مراحل اجرای روش دلفی در پژوهش

برای اجرای روش دلفی در این پژوهش مراحل زیر به ترتیب طی شد:

1. انتخاب خبرگان و تشریح مسأله برای آنها

در اولین مرحله استفاده از روش دلفی، باید خبرگان انتخاب و در خصوص موضوع، روش و مدت تحقیق توجیه شوند. برخی از ویژگی های اصلی برای انتخاب خبرگان عبارتند از:

با مسأله مورد بحث درگیر باشند؛

اطلاعات جامعی از مسأله برای ادامه همکاری داشته باشند؛

دارای انگیزه کافی برای شرکت در فرایند دلفی باشند و

احساس کنند اطلاعات حاصل از یک توافق گروهی برای خود آنها نیز ارزشمند خواهد بود (اصغریور، 1382).

با توجه به اینکه قلمرو مکانی جهت بررسی موضوع تحقیق، خبرگان سازمان زندان های استان تهران می باشند لذا ضروری به نظر میرسد که در بین خبرگان منتخب، تعدادی از کارشناسان، مسئولان و مدیران سازمانها حضور داشته باشند. بنابراین با توجه به ویژگی های مذکور، نهایتاً 16 نفر از خبرگان، به عنوان نمونه انتخاب و مسأله برای آنها تشریح شد.

2. طراحی و تنظیم پرسش نامه اول به صورت باز و ارائه آن به خبرگان و تجزیه و تحلیل پاسخ ها این پرسشنامه که حاوی مهم ترین مولفه های مدیریت ریسک منابع انسانی در زندان بود به صورت باز طراحی و به اعضای خبرگان ارائه شد. هدف این پرسش نامه شناسایی مأموریت، چشم انداز، اهداف کمی و کیفی، فرصت ها، تهدیدها، نقاط قوت و نقاط ضعف مدیریت ریسک منابع انسانی در زندان بود.

از آنجا که در روش دلفی توافق نظر خبرگان ملاک تصمیم گیری است تمامی پیشنهادات محقق توسط خبرگان تایید و چون پیشنهاد جدید و مناسبی از سوی خبرگان ارائه نگردید تمامی مولفه های پیشنهادی محقق، به عنوان مولفه های راهبردی مدیریت ریسک منابع انسانی انتخاب شدند. شایان ذکر است با توجه به نظر خواهی اولیه از خبرگان و مشورت با آن ها در زمینه موضوع مورد مطالعه و همچنین مطالعات دقیق محقق و مراحل چندگانه مصاحبه، به دلیل جلوگیری از اتلاف وقت پرسش شوندگان، پرسش نامه باز طوری طراحی شد که در صورت عدم وجود پیشنهاد جدید و مناسب از سوی خبرگان، در همین مرحله بسته شود و نیازی به ارائه پرسشنامه مجدد برای بسته شدن نباشد.

3. طراحی و تنظیم پرسش نامه دوم به صورت بسته و ارائه آن به خبرگان و تجزیه و تحلیل پاسخ ها این پرسشنامه به صورت بسته و به منظور ارزیابی عوامل داخلی و خارجی تاثیرگذار بر مدیریت ریسک منابع انسانی طراحی شد. در این پرسش نامه از خبرگان خواسته شده بود که به هر یک از عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدها) و عوامل داخلی (نقاط قوت و نقاط ضعف) مدیریت ریسک منابع انسانی زندان های تهران، ضریب اهمیت و امتیاز دهند (توضیحات در ابتدای همین فصل). پس از جمع آوری این مرحله از پرسش نامه و تجزیه و تحلیل داده ها، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و داخلی مدیریت ریسک منابع انسانی زندان های تهران تهران رسم شد.

4. طراحی و تنظیم پرسش نامه سوم به صورت باز و ارائه آن به خبرگان و تجزیه و تحلیل پاسخ ها این پرسش نامه با هدف شناسایی مدیریت ریسک منابع انسانی زندان های تهران به صورت باز طراحی، و به خبرگان ارائه شد. در این مرحله از روش دلفی نیز، خبرگان با تمامی راهبردهای پیشنهادی محقق موافق بوده و چون پیشنهاد جدیدی ارائه نشد پرسش نامه به دلایل ذکر شده در پایان مرحله دوم بسته شد و راهبردهای پیشنهادی

محقق، به عنوان راهبردهای مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران انتخاب شدند.

5. طراحی و تنظیم پرسشنامه چهارم به صورت بسته و ارائه آن به خبرگان و تجزیه و تحلیل پاسخ ها این مرحله از پرسش نامه به صورت بسته و با هدف اولویت بندی راهبردهای انتخابی توسعه مدیریت ریسک منابع انسانی زندان های تهران طراحی و به خبرگان ارائه شد. در این پرسشنامه از خبرگان خواسته شد که به هر یک از راهبردها، با توجه به عوامل خارجی و داخلی مدیریت ریسک منابع انسانی زندان های تهران، نمره جذابیت دهند (توضیحات در ابتدای این فصل). پس از جمع آوری پرسش نامه ها و تجزیه و تحلیل داده ها، ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) برای مدیریت ریسک منابع انسانی زندان های تهران رسم و پس از محاسبه، اولویت بندی مدیریت ریسک منابع انسانی زندان های تهران مشخص شد.

3-4- جامعه آماری

جامعه آماری این پژوهش مشتمل بر جامعه خبره که 16 نفر از کارشناسان زندان های تهران می باشند.

3-5- روش پژوهش

فرایند اجرای پژوهش در دو فاز کتابخانه ای و میدانی به انجام می رسد. به این صورت که پس از تدوین طرح پژوهش فاز کتابخانه ای و مطالعات اسنادی پژوهش انجام گرفته، و پس از بررسی منابع موجود چارچوب نظری پژوهش تدوین می گردد. از طریق مصاحبه با کارشناسان و صاحب نظران چارچوب مفهومی پژوهش تدوین و پس از آن ابزارهای پژوهش تدوین می گردد. پس از نهایی کردن ابزار پژوهش فاز میدانی آغاز و جمع آوری داده صورت می گیرد. پردازش و تجزیه و تحلیل داده ها و تدوین گزارش مرحله نهایی اجرای پژوهش را تشکیل داده اند.

فصل چهارم

تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش

4-1- مقدمه

تجزیه و تحلیل داده‌ها، فرایند چند مرحله ای است که طی آن داده هایی که با به کارگیری ابزارهای جمع آوری از جامعه آماری گردآوری شده است، خلاصه، دسته بندی و در نهایت پردازش می شوند تا زمینه برقراری انواع تحلیل ها و ارتباط ها بین این داده ها برای صحت فرضیه ها فراهم آید. در این فرایند داده ها هم از لحاظ مفهومی و هم از جنبه تجربی پالایش می شوند و روش های گوناگون آماری نقش به سزایی در استنتاج نتایج به عهده دارند. به همین منظور، در این پژوهش برای بالا بردن میزان دقت و کاهش میزان اشتباهاتی که ممکن است در محاسبات دستی بروز نماید، برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار آماری SPSS استفاده گردیده که از قابلیت های بالایی در تجزیه و تحلیل داده ها برخوردار می باشد. در بخش اول به تجزیه و تحلیل توصیفی داده های آماری مربوط به ویژگی های جمعیت شناختی نمونه آماری مورد مطالعه و در بخش دوم به تجزیه و تحلیل استنباطی داده ها، با استفاده از آزمون t تک نمونه ای، به منظور شناسایی و انتخاب فاکتورهای راهبردی توسعه مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران پرداخته شده است. در ادامه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی به منظور ارزیابی واکنش مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران در برابر عوامل داخلی و خارجی آورده شده است و در آخر به منظور اولویت بندی راهبردهای انتخابی ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران رسم و مورد بررسی قرار گرفته است.

4-2- تجزیه و تحلیل توصیفی داده ها

در این بخش آمار توصیفی داده های مربوط به نمونه مورد مطالعه نظیر فراوانی، درصد فراوانی، درصد

فراوانی تجمعی بیان می‌شود که نمایانگر ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان به پرسش نامه می‌باشد.

4-2-1- جنسیت

همانگونه که از جدول و نمودار زیر مشخص است 87/5 درصد پاسخ دهندگان مردها و 12/5 درصد، شامل زنان می‌شود.

جدول 4-1: جدول توزیع فراوانی نمونه مورد مطالعه بر حسب جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
مرد	14	87/5	87/5
زن	2	12/5	100
جمع	16	100	

4-2-2- میزان تحصیلات

از لحاظ میزان تحصیلات مطابق جدول و نمودار زیر، 47 درصد کارشناسی ارشد، 69 درصد کارشناسی ارشد و در نهایت 31 درصد نیز دارای مدرک دکترا بوده‌اند.

جدول 4-2: جدول توزیع فراوانی نمونه مورد مطالعه بر حسب میزان تحصیلات

تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
کارشناسی ارشد	11	68/8	17/5
دکترا	5	31/2	100
جمع	16	100	

4-3- مدل سازی SWOT

4-4-1- فرصت‌ها

سطح معناداری تمامی فرصت های ذکر شده در جدول زیر پس از انجام آزمون t کمتر از 0/05 به دست آمد لذا معناداری آن‌ها تایید و تمامی موارد به عنوان فرصت‌های خارجی مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران به شمار رفته و در مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران می توانند نقش موثری ایفا کنند.

جدول 3-4: شاخص های توصیفی مربوط به فرصت های خارجی مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران

ردیف	فرصت ها	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	t	درجه آزادی	سطح معناداری
1	شرایط اقتصادی و نرخ بیکاری	16	4/37	0/71	7/652	15	/000
2	فشارهای سیاسی ناشی از بیرون زندان	16	4/25	0/57	8/660	15	/000
3	روشن نبودن بسیاری از تکالیف قانونی	16	3/68	0/94	2/905	15	/011
4	ریسک های مرتبط با استخدام و جذب	16	3/87	1/02	3/416	15	/004
5	ریسک های مرتبط با نگهداشت منابع انسانی						
6	ریسک های مرتبط با آموزش و پژوهش	16	4/37	0/71	7/652	15	/000
7	ریسک های مرتبط با مسیرشغلی و کارایی	16	4/62	0/50	13/000	15	/000

4-4-2- تهدیدها

نتایج استخراج شده از پرسش نامه ها در مورد مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران نیز پس از انجام آزمون t بیانگر این است که در تمامی موارد سطح معنی داری کمتر از 0/05 بوده و با اطمینان 95 درصد می توان آن ها را به عنوان تهدیدهای مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران به شمار آورد و در اتخاذ راهبردها باید نهایت تلاش را برای پرهیز و یا کم کردن اثر این عوامل در مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران به عمل آورد.

جدول 4-4: شاخص های توصیفی مربوط به تهدیدهای خارجی مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران

ردیف	تهدیدها	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	t	درجه آزادی	سطح معناداری
1	فقدان سیاست یکپارچه منابع انسانی	16	4/68	0/47	14/100	15	/000
2	ریسک های مرتبط با ارزیابی عملکرد	16	4/62	0/50	13/000	15	/000
3	ریسک های مرتبط با مسیرشغلی و کارایی	16	4/56	0/72	8/592	15	/000
4	نبود آگاهی در خصوص مدیریت ریسک	16	4/06	0/85	4/977	15	/000
5	عدم توجه به علمی بودن مدیریت	16	4/18	0/75	6/333	15	/000
6	سکوت سازمانی حاکم	16	3/81	1/10	2/931	15	/010
7	ریسک های مرتبط با ترک خدمت، تعدیل، بازنشستگی	16	4/00	1/36	2/928	15	/010
8	نگاه ابزاری به منابع انسانی	16	4/25	1/32	2/851	15	/010

4-4-3- نقاط قوت

مطابق جدول (4-5) در تمامی عوامل مربوط به نقاط قوت، سطح معناداری کمتر از 0/05 بوده و لذا معنی داری آن ها تایید و با 95 درصد اطمینان می توان موارد زیر را جزو نقاط قوت کلیدی مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران به شمار آورد و از نقش مثبت و جاذبه ای آن ها در طراحی راهبردها و در نهایت مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران بهره برد.

جدول 4-5: شاخص های توصیفی مربوط به نقاط قوت داخلی مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران

ردیف	نقاط قوت	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	t	درجه آزادی	سطح معناداری
1	پاداش سازمانی به عنوان تعدیل کننده ریسک است	16	4/81	0/40	17/985	15	/000
2	مهارت و توانایی کارکنان ریسک را کاهش می دهد	16	4/62	0/50	13/000	15	/000
3	مهارت ادراکی کارکنان ریسک را کاهش می دهد	16	4/37	0/71	7/652	15	/000
4	مهارت انسانی کارکنان ریسک را کاهش می دهد	16	3/93	0/99	3/758	15	/002
5	تعارض در منابع انسانی اندک است	16	4/12	1/02	4/392	15	/001
6	ریسک های مرتبط با ترک خدمت، تعدیل، بازنشستگی اندک است	16	3/62	1/08	2/298	15	/036
7	مدیریت ریسک در سازمان موثر انجام می شود	16	3/62	1/08	2/298	15	/036

4-4-4- نقاط ضعف

با توجه به سطح معناداری به دست آمده که در تمامی موارد کمتر از 0/05 می باشد معناداری همه تایید شده و با 95 درصد اطمینان تمامی موارد ذکر شده را می توان جزو نقاط ضعف کلیدی مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران به شمار آورد و در طراحی راهبردهای مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران حداکثر توجه را به این عوامل مبذول داشت.

جدول 4-6: شاخص های توصیفی مربوط به نقاط ضعف داخلی مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران

ردیف	نقاط ضعف	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	t	درجه آزادی	سطح معناداری
1	سلامت و امنیت شغلی	16	3/68	1/01	2/711	15	/016
2	ریسک کلاهبرداری	16	4/43	0/81	7/064	15	/000
3	تمایل شدید کارکنان به کار در بخش دولتی	16	4/50	0/63	9/487	15	/000
4	تفکر غیر سود محور	16	4/31	1/07	4/869	15	/000
5	نیاز به شفافیت	16	4/93	0/25	31/000	15	/000
6	کمبود مهارت نمایندگی	16	4/81	0/40	17/985	15	/000
7	کمبود مهارت های کارگزاران	16	4/56	0/62	9/934	15	/000
8	عدم برخورداری از مهارت فنی	16	4/31	0/79	6/619	15	/000
9	نبود نگاه سیستمی	16	4/37	0/71	7/652	15	/000
10	اولویت چندم بودن منابع انسانی	16	4/50	0/63	9/487	15	/000

4-4-5- راهبردها

باتوجه به جدول زیر که سطح معناداری تمامی موارد کمتر از 0/05 به دست آمده لذا معناداری آنها تایید شده و با 95 درصد اطمینان می توان بیان کرد که راهبردهای زیر می توانند در موفقیت مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران نقش مهمی ایفا کنند.

جدول 4-7: شاخص های توصیفی مربوط به راهبرد های مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران

ردیف	راهبردها	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	t	درجه آزادی	سطح معناداری
1	مدیریت تعارض و ارزیابی	16	4/12	0/88	5/084	15	/000
2	آگاهی لازم در خصوص حوزه هایی از سازمان ، که نیازمند فراگیری دوره های لازم را داشته باشند	16	4/12	0/71	6/260	15	/000
3	تعمیم و گسترش فرهنگ ارتباطات درون سازمانی در راستای اهداف تبیینی در کاهش ریسک منابع انسانی	16	4/43	0/62	9/139	15	/000
4	برقراری یکپارچگی موثر مابین مدیریت ریسک و مدیریت منابع انسانی	16	4/12	0/88	5/084	15	/000
5	افزایش امنیت شغلی	16	4/18	0/75	6/333	15	/000
6	افزایش امنیت فنی و کاری	16	4/87	0/34	21/958	15	/000
7	افزایش مهارت های مدیریتی	16	4/75	0/57	12/124	15	/000
8	افزایش عوامل انگیزشی	16	4/18	0/75	6/333	15	/000
9	افزایش عوامل انگیزشی	16	3/93	0/85	4/392	15	/001
10	مطلوب نمودن جو سازمانی	16	4/00	0/81	4/899	15	/000

4-5- ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

پس از شناسایی عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدها) و عوامل داخلی (نقاط قوت و نقاط ضعف) توسعه مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران، در این مرحله همانگونه که قبلا ذکر شد، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) تو مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران، مورد بررسی قرار می گیرد. همان طور که در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (جدول 4-8) در صفحه بعد مشخص است جمع نمره های نهایی برای مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران 1/9497 شده است. با توجه به این که این عدد از 2/5 کمتر است (توضیحات در فصل سوم) بیانگر این است که مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران، تا کنون واکنش خوبی نسبت به بهره گیری از فرصت ها و پرهیز از تهدیدهای خارجی نداشته است. در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران (جدول 4-8) نیز جمع نمره های نهایی برای این شهرستان 2/3405 محاسبه شده است، با توجه به این که این عدد نیز از 2/5 کمتر است (توضیحات

در فصل سوم)، بیانگر عملکرد نه چندان مناسب مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران در بهره گیری از نقاط قوت و کم کردن اثرات منفی نقاط ضعف بر مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران می باشد.

جدول 4-27: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران (EFE)

ردیف	عامل	ضریب اهمیت از صفر (بی اهمیت) تا 1 (بسیار مهم)	امتیاز	نمره نهایی
فرصت ها				
1	شرایط اقتصادی و نرخ بیکاری	0/0751	1/68	0/1261
2	فشارهای سیاسی ناشی از بیرون زندان	0/0625	2	0/1250
3	روشن نبودن بسیاری از تکالیف قانونی	0/0665	2/06	0/1369
4	ریسک های مرتبط با استخدام و جذب	0/0542	2/50	0/1355
5	ریسک های مرتبط با آموزش و پژوهش	0/0732	2/81	0/2056
6	ریسک های مرتبط با مسیرشغلی و کارایی	0/0696	1/87	0/1301
7	شرایط اقتصادی و نرخ بیکاری	0/0660	1/5	0/0990
تهدیدها				
1	فقدان سیاست یکپارچه منابع انسانی	0/0788	1/56	0/1229
2	ریسک های مرتبط با ارزیابی عملکرد	0/0736	1/5	0/1104
3	ریسک های مرتبط با مسیرشغلی و کارایی	0/0709	1/93	0/1368
4	نبود آگاهی در خصوص مدیریت ریسک	0/0683	1/87	0/1277
5	عدم توجه به علمی بودن مدیریت	0/0593	1/68	0/0996
6	سکوت سازمانی حاکم	0/0633	2/06	0/1303
7	ریسک های مرتبط با ترک خدمت، تعدیل، بازنشستگی	0/0642	2/31	0/1483
8	نگاه ابزاری به منابع انسانی	0/0545	2/12	0/1155
	جمع	1		1/9497

جدول 4-28: ماتریس ارزیابی عوامل مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران (IFE)

ردیف	عامل	ضریب اهمیت از صفر (بی اهمیت) تا 1 (بسیار مهم)	امتیاز	نمره نهایی
نقاط قوت				
1	پاداش سازمانی به عنوان تعدیل کننده ریسک است	0/0704	4	0/2816
2	مهارت و توانایی کارکنان ریسک را کاهش می دهد	0/0643	3/93	0/2526
3	مهارت ادراکی کارکنان ریسک را کاهش می دهد	0/0606	3/62	0/2193
4	مهارت انسانی کارکنان ریسک را کاهش می دهد	0/0543	3/37	0/1829
5	تعارض در منابع انسانی اندک است	0/0567	3/37	0/1910
6	ریسک های مرتبط با ترک خدمت، تعدیل، بازنشستگی اندک است	0/0515	3/56	0/1833
7	مدیریت ریسک در سازمان موثر انجام می شود	0/0497	3/12	0/1550
نقاط ضعف				
1	سلامت و امنیت شغلی	0/0448	2	0/0896
2	ریسک کلاهبرداری	0/0590	1/62	0/0955
3	تمایل شدید کارکنان به کار در بخش دولتی	0/0622	1/31	0/0814
4	تفکر غیر سود محور	0/0539	1/62	0/0873
5	نیاز به شفافیت	0/0689	1	0/0689
6	کمبود مهارت نمایندگی	0/0617	1/37	0/0845
7	کمبود مهارت های کارگزاران	0/0664	1/25	0/0830
8	عدم برخورداری از مهارت فنی	0/0608	1/68	0/1021
9	نبود نگاه سیستمی	0/0564	1/56	0/0879
10	اولویت چندم بودن منابع انسانی	0/0584	1/62	0/0946
	جمع	1		2/3405

4-6- اولویت بندی راهبردهای مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران

پس از شناسایی راهبردهای مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران ، به منظور اولویت بندی این راهبردها، همان گونه که در فصل سوم بیان شد از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی²⁶ (QSPM) استفاده شده است.

²⁶ Quantitative Strategic Planning Matrix

جدول 4-29: ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران

WO1استراتژی		SO4استراتژی		SO3استراتژی		SO2استراتژی		SO1استراتژی		ضرب	عامل	ردیف
جمع نمره ها	نمره	جمع نمره ها	نمره	جمع نمره ها	نمره	جمع نمره ها	نمره	جمع نمره ها	نمره			
فرصت ها												
0/0796	1/06	0/1689	2/25	0/2816	3/75	0/2065	2/75	0/1449	1/93	0/0751	O ₁	1
0/1325	2/12	0/1131	1/81	0/1675	2/68	0/0893	1/43	0/1012	1/62	0/0625	O ₂	2
0/1576	2/37	0/1077	1/62	0/2114	3/18	0/1330	2/00	0/1369	2/06	0/0665	O ₃	3
0/1116	2/06	0/0368	0/68	0/1490	2/75	0/1490	2/75	0/0639	1/18	0/0542	O ₄	4
0/1778	2/43	0/1507	2/06	0/2422	3/31	0/1873	2/56	0/1917	2/62	0/0732	O ₅	5
0/0647	0/93	0/0299	0/43	0/1823	2/62	0/0911	1/31	0/0431	0/62	0/0696	O ₆	6
0/2349	3/56	0/0990	1/50	0/0943	1/43	0/1320	2/00	0/0204	0/31	0/0660	O ₇	7
تهدیدها												
0/2308	2/93	0/0244	0/31	0/1276	1/62	0/0835	1/06	0/0488	0/62	0/0788	T ₁	1
0/0684	0/93	0/0552	0/75	0/1332	1/81	0/1104	1/50	0/0596	0/81	0/0736	T ₂	2
0/0616	0/87	0/1063	1/50	0/1503	2/12	0/1595	2/25	0/1191	1/68	0/0709	T ₃	3
0/0423	0/62	0/0170	0/25	0/2260	3/31	0/1406	2/06	0/0341	0/50	0/0683	T ₄	4
0/0148	0/25	0/0183	0/31	0/0296	0/50	0/0219	0/37	0/0551	0/93	0/0593	T ₅	5
0/0392	0/62	0/1107	1/75	0/0550	0/87	0/0746	1/18	0/1183	1/87	0/0633	T ₆	6
0/0757	1/18	0/1001	1/56	0/1682	2/62	0/1560	2/43	0/0757	1/18	0/0642	T ₇	7
0/0986	1/81	0/0915	1/68	0/1940	3/56	0/0986	1/81	0/0817	1/50	0/0545	T ₈	8
نقاط قوت												
0/2238	3/18	0/0436	0/62	0/2724	3/87	0/1534	2/18	0/0570	0/81	0/0704	S ₁	1
0/1967	3/06	0/0321	0/50	0/2488	3/87	0/0437	0/68	0/0160	0/25	0/0643	S ₂	2
0/1739	2/87	0/2193	3/62	0/2230	3/68	0/0303	0/50	0/0151	0/25	0/0606	S ₃	3
0/1357	2/50	0/0200	0/37	0/1900	3/50	0/2036	3/75	0/0640	1/18	0/0543	S ₄	4
0/1094	1/93	0/0209	0/37	0/1842	3/25	0/1202	2/12	0/2228	3/93	0/0567	S ₅	5
0/0545	1/06	0/1122	2/18	0/1318	2/56	0/0736	1/43	0/1447	2/81	0/0515	S ₆	6

0/0213	0/43	0/0213	0/43	0/0929	1/87	0/0124	0/25	0/0124	0/25	0/0497	S ₇	7
نقاط ضعف												
0/0112	0/25	0/1120	2/50	0/0501	1/12	0/0112	0/25	0/0527	1/18	0/0448	W ₁	1
0/1510	2/56	0/0625	1/06	0/2318	3/93	0/1988	3/37	0/1622	2/75	0/0590	W ₂	2
0/0578	0/93	0/0933	1/50	0/0814	1/31	0/0777	1/25	0/0933	1/50	0/0622	W ₃	3
0/1751	3/25	0/0134	0/25	0/0905	1/68	0/1212	2/25	0/0366	0/68	0/0539	W ₄	4
0/0296	0/43	0/0296	0/43	0/0254	0/37	0/0172	0/25	0/0813	1/18	0/0689	W ₅	5
0/0191	0/31	0/0154	0/25	0/0154	0/25	0/0154	0/25	0/0382	0/62	0/0617	W ₆	6
0/0498	0/75	0/0166	0/25	0/0166	0/25	0/0166	0/25	0/0166	0/25	0/0664	W ₇	7
0/0152	0/25	0/0152	0/25	0/0152	0/25	0/0152	0/25	0/0152	0/25	0/0608	W ₈	8
0/1793	3/18	0/0208	0/37	0/0423	0/75	0/0947	1/68	0/0631	1/12	0/0564	W ₉	9
0/2114	3/62	0/0146	0/25	0/0327	0/56	0/0619	1/06	0/0730	1/25	0/0584	W ₁₀	10
3/4049		2/0924		4/3567		3/1004		2/4587		2/00	جمع مجموع نمره ها	
WT1 استراتژی		ST1 استراتژی		WO4 استراتژی		WO3 استراتژی		WO2 استراتژی		ضریب	عامل	ردیف
جمع نمره ها	نمره	جمع نمره ها	نمره	جمع نمره ها	نمره	جمع نمره ها	نمره	جمع نمره ها	نمره			
فرصت ها												
0/0563	0/75	0/1449	1/93	0/1637	2/18	0/1171	1/56	0/0322	0/43	0/0751	O ₁	1
0/0737	1/18	0/0818	1/31	0/1250	2/00	0/1831	2/93	0/1443	2/31	0/0625	O ₂	2
0/1243	1/87	0/1369	2/06	0/1409	2/12	0/2161	3/25	0/1828	2/75	0/0665	O ₃	3
0/1013	1/87	0/0948	1/75	0/0348	0/37	0/1859	3/43	0/1555	2/87	0/0542	O ₄	4
0/1551	2/12	0/1507	2/06	0/1368	1/87	0/2466	3/37	0/2422	3/31	0/0732	O ₅	5
0/1433	2/06	0/0995	1/43	0/0779	1/12	0/2303	3/31	0/1955	2/81	0/0696	O ₆	6
0/0825	1/25	0/0330	0/50	0/0660	1/00	0/1564	2/37	0/0283	0/43	0/0660	O ₇	7
تهدیدها												
0/2167	2/75	0/1867	2/37	0/0394	0/50	0/0338	0/43	0/0535	0/68	0/0788	T ₁	1
0/2296	3/12	0/1840	2/50	0/0184	0/25	0/0368	0/50	0/0596	0/81	0/0736	T ₂	2
0/2034	2/87	0/2743	3/87	0/1013	1/43	0/1503	2/12	0/1325	1/87	0/0709	T ₃	3
0/0341	0/50	0/0293	0/43	0/0170	0/25	0/0293	0/43	0/0252	0/37	0/0683	T ₄	4
0/0219	0/37	0/0254	0/43	0/0183	0/31	0/0403	0/68	0/0148	0/25	0/0593	T ₅	5
0/1500	2/37	0/1379	2/18	0/0949	1/50	0/0633	1/00	0/0670	1/06	0/0633	T ₆	6
0/0160	0/25	0/0160	0/25	0/0802	1/25	0/1040	1/62	0/0680	1/06	0/0642	T ₇	7
0/0441	0/81	0/0305	0/56	0/0746	1/37	0/1090	2/00	0/1188	2/18	0/0545	T ₈	8
نقاط قوت												

0/1626	2/31	0/1978	2/81	0/0394	0/56	0/2590	3/68	0/2766	3/93	0/0704	S ₁	1
0/1646	2/56	0/1607	2/50	0/0276	0/43	0/2366	3/68	0/2449	3/81	0/0643	S ₂	2
0/0830	1/37	1212	2/00	0/1775	2/93	0/1854	3/06	0/2230	3/68	0/0606	S ₃	3
0/0711	1/31	0/0743	1/37	0/0168	0/31	0/1183	2/18	0/1183	2/18	0/0543	S ₄	4
0/0567	1/00	0/0884	1/56	0/0141	0/25	0/0669	1/18	0/0918	1/62	0/0567	S ₅	5
0/0901	1/75	0/0993	1/93	0/1416	2/75	0/1673	3/25	0/1993	3/87	0/0515	S ₆	6
0/1580	3/18	0/1799	3/62	0/0869	1/75	0/1739	3/50	0/0308	0/62	0/0497	S ₇	7
نقاط ضعف												
0/0138	0/31	0/0192	0/43	0/1509	3/37	0/0304	0/68	0/0165	0/37	0/0448	W ₁	1
0/0808	1/37	0/0843	1/43	0/0548	0/93	0/0442	0/75	0/0365	0/62	0/0590	W ₂	2
0/2214	3/56	0/1785	2/87	0/0348	0/56	0/0267	0/43	0/0155	0/25	0/0622	W ₃	3
0/0269	0/50	0/0231	0/43	0/0134	0/25	0/0134	0/25	0/0134	0/25	0/0539	W ₄	4
0/0902	1/31	0/0902	1/31	0/0172	0/25	0/0516	0/75	0/2625	3/81	0/0689	W ₅	5
0/1499	2/43	0/1388	2/25	0/0154	0/25	0/0265	0/43	0/1499	2/43	0/0617	W ₆	6
0/1992	3/00	0/2031	3/06	0/0166	0/25	0/2569	3/87	0/0411	0/62	0/0664	W ₇	7
0/0912	1/50	0/1064	1/75	0/0188	0/31	0/0152	0/25	0/0152	0/25	0/0608	W ₈	8
0/0631	1/12	0/0315	0/56	0/0242	0/43	0/0456	0/81	0/0141	0/25	0/0564	W ₉	9
0/0584	1/00	0/0689	1/18	0/0146	0/25	0/0146	0/25	0/0146	0/25	0/0584	W ₁₀	10
3/4333		3/4913		2/0538		3/6348		3/2842		2/00	جمع مجموع نمره ها	

در ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی صنعت ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)، پس از محاسبه جمع مجموع نمره های هر یک از راهبردها، اولویت بندی آن ها به ترتیب نمره کسب شده صورت گرفت. مطابق با ماتریس، راهبرد SO3 یعنی افزایش امنیت شغلی و روانی کارکنان زندان ه عنوان اولویت اول، و راهبرد WO4 یعنی ایجاد بهره گیری از مهارت های ادراکی به عنوان اولویت آخر رتبه بندی شدند.

فصل پنجم:

بحث و نتیجه گیری

5-1- مقدمه

هدف این پژوهش رابطه بررسی ارزیابی مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران بوده است. به عبارت بهتر تعیین عوامل مؤثر بر مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران و بر اساس آن شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران و در نهایت ارائه ی راهبردهای مناسب برای مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران مد نظر این تحقیق بوده است. جامعه آماری این پژوهش مشتمل بر جامعه خبره که 16 نفر از کارشناسان زندان های تهران می باشند. فرایند اجرای پژوهش در دو فاز کتابخانه ای و میدانی به انجام می رسد. به این صورت که پس از تدوین طرح پژوهش فاز کتابخانه ای و مطالعات اسنادی پژوهش انجام گرفته، و پس از بررسی منابع موجود چارچوب نظری پژوهش تدوین گردید. از طریق مصاحبه با کارشناسان و صاحب نظران چارچوب مفهومی پژوهش تدوین و پس از آن ابزارهای پژوهش تدوین گردیده است. نتایج نشان داد که نقاط ضعف و تهدید و قوت در مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران در چهارچوب در چارچوب عوامل فنی، انگیزشی، جو سازمانی و عوامل سازمانی قابل رتبه بندی هستند.

5-2- نتایج فرضیه ها

فرضیه اول: استفاده از راهکارهای مدیریتی صحیح می تواند ریسک های موجود منابع انسانی در سازمان زندان ها را کنترل نماید. نتایج نشان داد که عوامل مدیریتی در مدیریت ریسک یکی از نقاط ضعف مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران بوده است. این مهارت های مدیریتی بر سه نوع هستند:

مهارت فنی یعنی دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است. مهارت‌های فنی از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل می‌شوند. مدیران معمولاً این مهارت‌ها را طی دوره‌های آموزشی یا کارآموزی فرا می‌گیرند نظیر دانش، فنون و روش‌های برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، کنترل، حسابداری، امور مالی، کارگزینی، کارپردازی و غیره ویژگی بارز مهارت، فنی آن است که به بالاترین درجه شایستگی و خبرگی در آن می‌توان دست یافت زیرا این نوع مهارت دقیق، مشخص، دارای ضوابط عینی و قابل اندازه‌گیری است. از این رو، کنترل و ارزشیابی آن، هم در جریان آموزش و هم در مرحله کاربرد و عمل آسان است. مهارت‌های فنی مورد نیاز مدیران زندان، ارزشیابی آموزشی، راهنمایی آموزشی، فنون کاری و فنون اداری و مالی است. مدیر زندان برای انجام وظایف خاصی که دارد باید از مهارت‌های فنی کافی برخوردار باشد.

مهارت انسانی یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به وسیله دیگران، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه‌های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنان. مهارت انسانی در نقطه مقابل مهارت فنی است. یعنی کار کردن با مردم در مقابل کار کردن با اشیا و چیزها. داشتن مهارت‌های انسانی مستلزم آن است که شخص بیش از هر چیز خود را بشناسد، به نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشد، عقاید و افکارش برخوردار و روشن باشند، اعتماد به نفس داشته باشد، به دیگران اعتماد کند، به عقاید، ارزش‌ها و احساسات آنان احترام بگذارد، آنان را درک کند، از تأثیر گفتار و کردار خویش بر دیگران آگاه باشد و بتواند محیط امن و قابل قبولی برای جلب همکاری دیگران فراهم سازد. مهارت‌های انسانی به آسانی قابل حصول نیستند و فنون و روش‌های مشخصی ندارند. امروز دانش علمی در قلمرو روان‌شناسی، روان‌شناسی اجتماعی و مردم‌شناسی و تجربه و کارورزی در شرایط گروهی و اجتماعی، به طور غیرمستقیم زمینه دستیابی به مهارت‌های انسانی را فراهم می‌سازند. کنش و واکنش متقابل با مردم و حساسیت نسبت به انگیزه‌ها، انتظارات و رفتارهای آنان کمک می‌کنند تا شخص به مرور بتواند علل و عوامل شکل‌دهنده رفتار افراد انسان را درک کرده راه و رسم کار کردن با مردم و اثرگذاری بر رفتار آنان را بیاموزد. مدیر آموزشی برای اینکه بتواند در شماره یکی از اعضای مؤثر محیط آموزشی درآمده بین اعضای تحت رهبری خود همکاری و

تفاهم به وجود آورد، باید به حد کافی از مهارت‌های انسانی بهره‌مند باشد.

مهارت ادراکی یعنی توانایی درک پیچیدگی‌های کل سازمان و تصور همه عناصر و اجزای تشکیل‌دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد (سیستم) به عبارت دیگر، توانایی درک و تشخیص اینکه کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته بوده تغییر در هر یک از بخش‌ها، الزاماً بخش‌های دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. آگاهی از این روابط و شناخت اجزا و عناصر مهم در موقعیت‌های مختلف، مدیر را قادر می‌سازد که به طریقی تصمیم‌گیری یا اقدام کند که موجبات اثربخشی سازمان و رضایت کارکنان آن را فراهم نماید. اکتساب مهارت ادراکی (یا مفهومی) مستلزم آموزش نظریه‌های علوم رفتاری بویژه تئوری‌های سازمان، مدیریت و تصمیم‌گیری و کاربرد عملی آنها است. امروزه دوره‌های آموزش دانشگاهی در رشته‌های تخصصی، آشنایی با نگرش و روش‌های سیستمی و استفاده از یافته‌های مطالعات و تحقیقات راجع به سازمان‌ها، زمینه دستیابی به مهارت ادراکی در مدیریت را فراهم می‌سازند.

فر ضیه دوم: اولویت بندی ریسک‌های موجود منابع انسانی در سازمان زندان‌ها به درک و کنترل بهتر آنها کمک می‌کند.

بر اساس نتایج ریسک‌های زیر از نقاط ضعف مدیریت ریسک منابع انسانی زندان هستند.

1. سلامت و امنیت شغلی
2. ریسک کلاهبرداری
3. تمایل شدید کارکنان به کار در بخش دولتی
4. تفکر غیر سود محور
5. نیاز به شفافیت
6. کمبود مهارت نمایندگی
7. کمبود مهارت‌های کارگزاران
8. عدم برخورداری از مهارت فنی

9. نبود نگاه سیستمی

10. اولویت چندم بودن منابع انسانی

شناسایی این عوامل به سازمان کمک می کند نقاط ضعفی را که باید مورد توجه بیشتری قرار دهد در نظر داشته باشد.

فرضیه سوم: شناسایی و تحلیل مشکلات مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندانها می تواند زمینه ساز بهبود و پیشرفت کارکنان سازمان گردد.

بر اساس نتایج راهبردهای ارتقای ریسک مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندانها می تواند زمینه ساز بهبود و پیشرفت کارکنان سازمان گردد.

5-3- فرصت های خارجی مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندانها

1. شرایط اقتصادی و نرخ بیکاری
2. فشارهای سیاسی ناشی از بیرون زندان
3. روشن نبودن بساری از تکالیف قانونی
4. ریسک های مرتبط با استخدام و جذب
5. ریسک های مرتبط با نگهداشت منابع انسانی
6. ریسک های مرتبط با آموزش و پژوهش
7. ریسک های مرتبط با مسیرشغلی و کارایی

5-4- تهدیدهای خارجی توسعه مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندانها

1. فقدان سیاست یکپارچه منابع انسانی
2. ریسک های مرتبط با ارزیابی عملکرد
3. ریسک های مرتبط با مسیرشغلی و کارایی
4. نبود آگاهی در خصوص مدیریت ریسک
5. عدم توجه به علمی بودن مدیریت

6. سکوت سازمانی حاکم
7. ریسک های مرتبط با ترک خدمت، تعدیل، بازنشستگی
8. نگاه ابزاری به منابع انسانی

5-5- نقاط قوت داخلی توسعه مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندانها

1. پاداش سازمانی به عنوان تعدیل کننده ریسک است
2. مهارت و توانایی کارکنان ریسک را کاهش می دهد.
3. مهارت ادراکی کارکنان ریسک را کاهش می دهد.
4. مهارت انسانی کارکنان ریسک را کاهش می دهد.
5. تعارض در منابع انسانی اندک است.
6. ریسک های مرتبط با ترک خدمت، تعدیل، بازنشستگی اندک است
7. مدیریت ریسک در سازمان موثر انجام می شود.

5-6- نقاط ضعف داخلی مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندانها

1. سلامت و امنیت شغلی
2. ریسک کلاهبرداری
3. تمایل شدید کارکنان به کار در بخش دولتی
4. تفکر غیر سود محور
5. نیاز به شفافیت
6. کمبود مهارت نمایندگی
7. کمبود مهارت های کارگزاران
8. عدم برخورداری از مهارت فنی
9. نبود نگاه سیستمی
10. اولویت چندم بودن منابع انسانی

5-7- تحلیل نقاط ضعف مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان‌ها

جدول 5-1: راهبردهای محافظه کارانه مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان‌های استان تهران

<p>W نقاط ضعف</p> <p>W₁ شغلی، امنیت و سلامت</p> <p>W₂ کلاهبرداری ریسک</p> <p>W₃ دولتی بخش در کار به کارکنان شدید تمایل</p> <p>W₄ محور سود غیر تفکر</p> <p>W₅ شفافیت به نیاز</p> <p>W₆ نمایندگی مهارت کمبود</p> <p>W₇ کارگزاران ه های مهارت کمبود</p> <p>W₈ فنی مهارت از برخورداری عدم</p> <p>W₉ سیستمی نگاه نبود</p> <p>W₁₀ انسانی منابع بودن چندم اولویت</p>	
<p>WO راهبرد های</p> <p>1. ایجاد رشته های دانشگاهی مدیریت امنیت و ریسک در دانشگاه های تهران و شهرستانهای نزدیک به زندانها به منظور تربیت نیروی انسانی متخصص (W₄, W₉, W₁₀, O₂...7)</p> <p>2. بازسازی، و اصلاح مهارت‌های مدیریتی های منتهی به مدیریت ریسک (W₅, O₂...6)</p> <p>3. برقراری یکپارچگی موثر مابین مدیریت ریسک و مدیریت منابع انسانی (W₇, O₂...6)</p> <p>4. افزایش عوامل انگیزشی (W₁, O₁...6)</p>	<p>O فرصت ها</p> <p>O₁ شرایط اقتصادی و نرخ بیکاری</p> <p>O₂ بیرون زندان از ناشی سیاسی فشارهای</p> <p>O₃ قانونی تکالیف از بساری نبودن روشن</p> <p>O₄ جذب و استخدام با مرتبط های ریسک</p> <p>O₅ پژوهش و آموزش با مرتبط های ریسک</p> <p>O₆ کاریابی و مسیرشغلی با مرتبط های ریسک</p> <p>O₇ انسانی منابع نگهداشت با مرتبط های ریسک</p>

5-8- موانع و محدودیت‌های تحقیق

1. عدم تعمیم پذیری مکانی پژوهش: این پژوهش با هدف اولویت‌بندی SWOT راهبردهای مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان‌ها انجام شده است و نتایج آن را برای جوامع دیگر نمی‌توان تعمیم داد.
2. عدم تعمیم پذیری زمانی پژوهش: این پژوهش به دلیل محدودیت‌های مالی و زمانی، در یک دوره

- زمانی چند ماهه صورت گرفته و نمی توان نتایج آن را برای همه زمان ها مورد استفاده قرار داد.
3. مراحل برنامه ریزی راهبردی صورت گرفته در این پژوهش با استفاده از مدل SWOT دیوید می باشد و ممکن است نتایج بدست آمده با مدل های دیگر متفاوت باشد.
 4. فاکتورهای راهبردی شناسایی شده با نظر خبرگان خاصی گزینش شده اند و ممکن است نتایج بدست آمده با نظر گروه دیگری از خبرگان، متفاوت باشد.
 5. برای اولویت بندی راهبردهای ارائه شده از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) استفاده شده و ممکن است با آزمون های دیگر، نتایج متفاوتی بدست آید.

5-9- پیشنهادهایی برای مطالعات و تحقیقات آتی

هر یک از مباحث ذکر شده در این تحقیق، دارای ابعاد و زوایای مختلفی هستند که به منظور شناخت بهتر و برنامه ریزی جهت مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان های استان تهران لازم است تحقیقات جامعی بر روی هر یک از آنها صورت پذیرد. بنابراین شکی نیست که هر یک از این مباحث می تواند دست مایه تعریف و انجام تحقیقاتی مجزا و کامل گردد تا از این طریق موجبات شناخت کامل آنها فراهم گردد، در زیر برخی از عناوین پیشنهادی محقق در رابطه با این موضوع به سایر محققان بیان می گردد:

1. شناسایی و اولویت بندی مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان ها در کشور
2. بررسی موانع و مشکلات توسعه مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان ها
3. برنامه ریزی استراتژیک مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان ها با مدل های استراتژیک دیگر
4. اولویت بندی راهبردهای توسعه مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان ها با استفاده از آزمون فریدمن یا آزمون های دیگر
5. بررسی راهبردهای محیط کلان مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان زندان ها

منابع

پیوست

تجزیه و تحلیل های آماری

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ماموریت	16	4.7500	.68313	.17078
چشم انداز	16	3.8125	1.10868	.27717
کمی 1	16	4.0625	.77190	.19298
کمی 2	16	4.1250	.71880	.17970
کمی 3	16	4.0625	.92871	.23218
کیفی 1	16	4.4375	.72744	.18186
کیفی 2	16	4.0000	1.41421	.35355
کیفی 3	16	4.2500	.77460	.19365
فرصت 1	16	4.3750	.71880	.17970
فرصت 2	16	4.2500	.57735	.14434
فرصت 3	16	3.6875	.94648	.23662
فرصت 4	16	3.8750	1.02470	.25617
فرصت 5	16	4.3750	.71880	.17970
فرصت 6	16	4.4375	.62915	.15729
فرصت 7	16	4.6250	.50000	.12500
تهدید 1	16	4.6875	.47871	.11968
تهدید 2	16	4.6250	.50000	.12500
تهدید 3	16	4.5625	.72744	.18186
تهدید 4	16	4.0625	.85391	.21348
تهدید 5	16	4.1875	.75000	.18750
تهدید 6	16	3.8125	1.10868	.27717
تهدید 7	16	3.8750	.88506	.22127
تهدید 8	16	4.0000	1.36626	.34157
قوت 1	16	4.8125	.40311	.10078
قوت 2	16	4.6250	.50000	.12500
قوت 3	16	4.3750	.71880	.17970
قوت 4	16	3.9375	.99791	.24948
قوت 5	16	4.1250	1.02470	.25617
قوت 6	16	3.6250	1.08781	.27195
قوت 7	16	3.6250	1.08781	.27195
ضعف 1	16	3.6875	1.01448	.25362
ضعف 2	16	4.4375	.81394	.20349
ضعف 3	16	4.5000	.63246	.15811
ضعف 4	16	4.3125	1.07819	.26955
ضعف 5	16	4.9375	.25000	.06250
ضعف 6	16	4.8125	.40311	.10078
ضعف 7	16	4.5625	.62915	.15729
ضعف 8	16	4.3125	.79320	.19830

ضعف 9	16	4.3750	.71880	.17970
ضعف 10	16	4.5000	.63246	.15811

برای فاکتورهای پرسش نامه شماره 1t آزمون

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
ماموریت	10.247	15	.000	1.75000	1.3860	2.1140
چشم انداز	2.931	15	.010	.81250	.2217	1.4033
کمی 1	5.506	15	.000	1.06250	.6512	1.4738
کمی 2	6.260	15	.000	1.12500	.7420	1.5080
کمی 3	4.576	15	.000	1.06250	.5676	1.5574
کیفی 1	7.904	15	.000	1.43750	1.0499	1.8251
کیفی 2	2.828	15	.013	1.00000	.2464	1.7536
کیفی 3	6.455	15	.000	1.25000	.8372	1.6628
فرصت 1	7.652	15	.000	1.37500	.9920	1.7580
فرصت 2	8.660	15	.000	1.25000	.9424	1.5576
فرصت 3	2.905	15	.011	.68750	.1832	1.1918
فرصت 4	3.416	15	.004	.87500	.3290	1.4210
فرصت 5	7.652	15	.000	1.37500	.9920	1.7580
فرصت 6	9.139	15	.000	1.43750	1.1022	1.7728
فرصت 7	13.000	15	.000	1.62500	1.3586	1.8914
تهدید 1	14.100	15	.000	1.68750	1.4324	1.9426
تهدید 2	13.000	15	.000	1.62500	1.3586	1.8914
تهدید 3	8.592	15	.000	1.56250	1.1749	1.9501
تهدید 4	4.977	15	.000	1.06250	.6075	1.5175
تهدید 5	6.333	15	.000	1.18750	.7879	1.5871
تهدید 6	2.931	15	.010	.81250	.2217	1.4033
تهدید 7	3.955	15	.001	.87500	.4034	1.3466
تهدید 8	2.928	15	.010	1.00000	.2720	1.7280
قوت 1	17.985	15	.000	1.81250	1.5977	2.0273
قوت 2	13.000	15	.000	1.62500	1.3586	1.8914
قوت 3	7.652	15	.000	1.37500	.9920	1.7580
قوت 4	3.758	15	.002	.93750	.4057	1.4693
قوت 5	4.392	15	.001	1.12500	.5790	1.6710
قوت 6	2.298	15	.036	.62500	.0453	1.2047
قوت 7	2.298	15	.036	.62500	.0453	1.2047
ضعف 1	2.711	15	.016	.68750	.1469	1.2281
ضعف 2	7.064	15	.000	1.43750	1.0038	1.8712

ضعف 3	9.487	15	.000	1.50000	1.1630	1.8370
ضعف 4	4.869	15	.000	1.31250	.7380	1.8870
ضعف 5	31.000	15	.000	1.93750	1.8043	2.0707
ضعف 6	17.985	15	.000	1.81250	1.5977	2.0273
ضعف 7	9.934	15	.000	1.56250	1.2272	1.8978
ضعف 8	6.619	15	.000	1.31250	.8898	1.7352
ضعف 9	7.652	15	.000	1.37500	.9920	1.7580
ضعف 10	9.487	15	.000	1.50000	1.1630	1.8370

برای استراتژی ها در پرسش نامه شماره 3 آزمون

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SO1	16	4.1250	.88506	.22127
SO2	16	4.1250	.71880	.17970
SO3	16	4.4375	.62915	.15729
SO4	16	4.1250	.88506	.22127
WO1	16	4.1875	.75000	.18750
WO2	16	4.8750	.34157	.08539
WO3	16	4.7500	.57735	.14434
WO4	16	4.1875	.75000	.18750
ST1	16	3.9375	.85391	.21348
WT1	16	4.0000	.81650	.20412

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
SO1	5.084	15	.000	1.12500	.6534	1.5966
SO2	6.260	15	.000	1.12500	.7420	1.5080
SO3	9.139	15	.000	1.43750	1.1022	1.7728
SO4	5.084	15	.000	1.12500	.6534	1.5966
WO1	6.333	15	.000	1.18750	.7879	1.5871
WO2	21.958	15	.000	1.87500	1.6930	2.0570
WO3	12.124	15	.000	1.75000	1.4424	2.0576
WO4	6.333	15	.000	1.18750	.7879	1.5871
ST1	4.392	15	.001	.93750	.4825	1.3925
WT1	4.899	15	.000	1.00000	.5649	1.4351

برای ضرایب فرصت ها در پرسشنامه شماره 2 tآزمون

One-Sample Test						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
فرصت ۱	24.140	15	.000	86.56250	78.9195	94.2055
فرصت ۲	13.820	15	.000	72.18750	61.0538	83.3212
فرصت ۳	16.390	15	.000	76.62500	66.6601	86.5899
فرصت ۴	9.540	15	.000	62.50000	48.5367	76.4633
فرصت ۵	23.693	15	.000	84.37500	76.7844	91.9656
فرصت ۶	15.346	15	.000	80.31250	69.1576	91.4674
فرصت ۷	15.892	15	.000	76.25000	66.0233	86.4767

برای امتیازات فرصت ها در پرسشنامه شماره 2 tآزمون

One-Sample Test						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
فرصت ۱	8.510	15	.000	1.68750	1.2648	2.1102
فرصت ۲	10.954	15	.000	2.00000	1.6109	2.3891
فرصت ۳	9.661	15	.000	2.06250	1.6075	2.5175
فرصت ۴	12.247	15	.000	2.50000	2.0649	2.9351
فرصت ۵	27.908	15	.000	2.81250	2.5977	3.0273
فرصت ۶	8.474	15	.000	1.87500	1.4034	2.3466
فرصت ۷	7.348	15	.000	1.50000	1.0649	1.9351

One-Sample Test

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
tahdid1	41.347	15	.000	90.93750	86.2496	95.6254
tahdid2	17.043	15	.000	84.93750	74.3150	95.5600
tahdid3	22.271	15	.000	81.87500	74.0390	89.7110
tahdid4	11.125	15	.000	78.75000	63.6627	93.8373
tahdid5	10.718	15	.000	68.43750	54.8271	82.0479
tahdid6	12.292	15	.000	73.12500	60.4450	85.8050
tahdid7	11.613	15	.000	74.06250	60.4695	87.6555
tahdid8	9.237	15	.000	62.81250	48.3181	77.3069

ne-Sample Test

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
tahdid1	7.006	15	.000	1.56250	1.0871	2.0379
tahdid2	11.619	15	.000	1.50000	1.2248	1.7752
tahdid3	9.076	15	.000	1.93750	1.4825	2.3925
tahdid4	10.434	15	.000	1.87500	1.4920	2.2580
tahdid5	9.586	15	.000	1.68750	1.3123	2.0627
tahdid6	8.267	15	.000	2.06250	1.5307	2.5943
tahdid7	8.579	15	.000	2.31250	1.7380	2.8870
tahdid8	11.825	15	.000	2.12500	1.7420	2.5080

Abstact

The purpose of this study was to investigate the evaluation of human resources risk management in the prison organization of Tehran province. In other words, identifying the factors affecting human resource risk management in the organization of prisons in Tehran province, and based on it, identifying the strengths, weaknesses, opportunities and threats of human resources risk management in the Tehran Prison Organization and, finally, providing appropriate strategies for risk management Human resources in the prison organization of Tehran province have been considered in this research. The statistical population of this research is the expert community, which consists of 16 experts in the prisons in Tehran. The process of conducting research is carried out in two phases of library and field studies. Therefore, following the development of the library research project and documentary research studies, after the review of the available resources, the theoretical framework of the research was developed. Through the interviews with experts and experts, the conceptual framework of the research was developed and then the research tools were developed. The results showed that the weaknesses and threats and strengths in human resource risk management in Tehran Prisons Organization are within the framework of the factors of technical, motivational, organizational climate and organizational factors.

Keywords: risk management, human resources, prison organization



ISLAMIC AZAD UNIVERSITY
Shar-e-Ray Branch

Faculty of Management-Department of Public Management
"M . A " Thesis

On: “Public Managment”

Subject:
Evaluation of Human Resources Risk Management at the
Prison Organization of Tehran Province

Supervisor:
(Ph.D)

By:
Abolfazl Jodi

Winter 2015

