



Identifying the risks of Human resource in the country, focusing on civil service management law

Shahriar Maghsoudi ¹ | Rahmatollah Gholipour ² | Tayebeh Abasi ³

Abstract

In the implementation of the civil service management law, there are risks that not paying attention to them will have consequences. Therefore, the current research has been developed to identify the risks of human resources and then provide effective and efficient solutions. This research is trying to manage the consequences of risks by identifying human resource risks to ultimately lead to the improvement of risk management, especially human resource risks. To achieve this goal, the present research was conducted using the thematic analysis method. The current research is a descriptive, analytical and applied qualitative research. Data collection in this research was done based on the library method and then through interviews. There were 13 participants in the interview, all of whom were executive and scientific experts in the country's employment administration and human resources, who were selected by snowball sampling. The data collection tool in this research was the review of previous researches and articles and interviews. The obtained risks included 5 main themes, which are: 1. Programmatic risks 2. Implementation risks 3. Supporting risks 4. Cost risks 5. Regulatory risks.

Keywords: civil service management law, human resources, human resources risks, risk, thematic analysis method.

Research Paper

Received:
2024/03/05
Revised:
2024/08/22
Accepted:
2024/08/26
Published:
2024/10/23

ISSN: 2008-4528
E-ISSN: 2645-5072



DOR: 20.1001.1.20084528.1403.16.3.2.1

1. Corresponding Author: Master's degree, Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. sh.maghsoudi@ut.ac.ir
2. Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
3. Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution Non-Commercial (CC-BY-NC) license.





شناسایی ریسک‌های منابع انسانی در کشور با تمرکز بر قانون مدیریت خدمات کشوری

سال شانزدهم
پاییز ۱۴۰۳
صص: ۷۹-۴۱

شهریار مقصودی کناری^۱ | رحمت اله قلی پور سوته^۲ | طیبه عباسی^۳

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:
۱۴۰۲/۱۲/۱۵
تاریخ بازنگری:
۱۴۰۳/۰۶/۰۱
تاریخ پذیرش:
۱۴۰۳/۰۶/۰۵
تاریخ انتشار:
۱۴۰۳/۰۸/۰۲

شاپا چاپی: ۴۵۲۸-۲۰۰۸
الکترونیکی ۲۶۴۵-۵۰۷۲



DOR: 20.1001.1.20084528.1403.16.3.2.1

چکیده

در اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری، ریسک‌هایی وجود دارند که عدم توجه به آنها پیامدهایی را در پی خواهد داشت. از این رو پژوهش حاضر تدوین شده است تا به شناسایی ریسک‌های منابع انسانی و به دنبال آن ارائه راهکارهای اثربخش و کارآمد بپردازد. این پژوهش در تلاش است تا با شناسایی ریسک‌های منابع انسانی پیامدهای ریسک‌ها را مدیریت کند تا در نهایت منجر به بهبود مدیریت ریسک، به‌ویژه ریسک‌های منابع انسانی شود. برای رسیدن به این مقصود، پژوهش حاضر را با استفاده از روش تحلیل تم (تحلیل مضمون) انجام شد. پژوهش حاضر، پژوهشی کیفی از نوع توصیفی، تحلیلی و کاربردی است. جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش بر اساس روش کتابخانه‌ای و سپس از طریق مصاحبه انجام شد. شرکت‌کنندگان در مصاحبه ۱۳ نفر بودند که همگی از خبرگان اجرایی و علمی در حوزه اداری استخدامی کشور و منابع انسانی بودند که به صورت نمونه گیری گلوله برفی انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، بررسی پژوهش‌ها و مقالات پیشین و مصاحبه بود. ریسک‌های به‌دست‌آمده شامل ۵ تم اصلی بود که عبارت‌اند از: ۱. ریسک‌های برنامه‌ای ۲. ریسک‌های اجرایی ۳. ریسک‌های حمایتی ۴. ریسک‌های هزینه‌ای ۵. ریسک‌های مقرراتی.

کلیدواژه‌ها: روش تحلیل تم؛ ریسک؛ ریسک‌های منابع انسانی؛ قانون مدیریت خدمات کشوری؛ منابع انسانی

۱. نویسنده مسئول: کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

sh.maghsoodi@ut.ac.ir

۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

این مقاله یک مقاله با دسترسی آزاد است که تحت شرایط و ضوابط مجوز (CC BY-NC) Creative Commons Attribution Non-Commercial

Commercial



توزیع شده است.

مقدمه و بیان مسئله

قانون مدیریت خدمات کشوری در کشور یک خط‌مشی عمومی و قانون مادر تلقی می‌شود که بعد از تدوین و به‌منظور اجرای بهتر، نیازمند به‌شناسایی و بررسی ریسک‌های آن هستیم. این قانون یک خط‌مشی است که در تقابل با یک سری مشکلات و مسائل عمومی مطرح شد که برای هر مسئله عمومی یک راه‌حل در قالب فصل ارائه داده است (قلی پور و غلام پور آهنگر، ۱۳۸۹). سیاست‌های حوزه منابع انسانی در قانون مدیریت خدمات کشوری، به‌طور خاص در فصول ۶ تا ۱۳ قانون پیش‌بینی شده است که در آنها ریسک‌هایی وجود دارد که عدم توجه به آنها پیامدهایی را در بر خواهد داشت. از این رو این پژوهش درصدد است تا با شناسایی ریسک‌های منابع انسانی موجود در قانون مدیریت خدمات کشوری قدمی در جهت رشد نظام اداری کشور بردارد.

در سال ۱۳۰۱ اولین قانون استخدام کشوری که شامل پنج بخش؛ ۱. ورود به خدمت ۲. مراتب خدمت و ارتقا رتبه ۳. طریقه مجازات و محاکمه ۴. تقاعد^۱ ۵. مواد مخصوصه^۲ . سپس در سال ۱۳۴۵ به‌موجب رشدی که طی سال‌های ۱۳۰۱ تا ۱۳۴۵ اتفاق افتاد، قانون اولیه مورد بازبینی قرار گرفت که شورای عالی اداری وقت قانون استخدام کشوری را تنظیم کرد. پس از آن طی سال‌های ۱۳۴۵ تا ۱۳۵۳ به دلیل رشد بالای اقتصادی و تماس زیاد با دنیای غرب در این مدت قانون شش بار مورد اصلاح قرار گرفت. طی آن سال‌ها نفت با بالاترین قیمت خود به فروش می‌رسید، سرمایه‌گذاری‌های خارجی رشد کردند، مشاغل زیادی ایجاد شدند که به‌موجب آنها بیکاری کاهش یافت، زیرساخت‌های اقتصادی شکل سازمان‌یافته‌ای به خود گرفتند و در نهایت رشد روزافزون دولت در همه امور مملکتی مشاهده می‌شد. بعد در سال ۱۳۷۰ این قانون به قانون نظام هماهنگ پرداخت تغییر یافت. در نهایت مهرماه سال ۱۳۸۶ قانون مدیریت خدمات کشوری تصویب و جایگزین قوانین قبلی شد که اجرای آن با دوره آزمایشی ۵ ساله آغاز شد و پس از آن بر اساس نظر دولت و مجلس طی دو مرحله یک‌ساله، دوره آزمایشی تا پایان سال ۱۳۹۳ تمدید شد (امیرخانی، ۱۳۸۸: ۳۰).

۱. بازنشستگی

۲. موادی که نمی‌توان آن را در بخش‌های دیگر تقسیم‌بندی کرد

امروزه ایراداتی به قانون مدیریت خدمات کشوری وارد است که آنها را می‌توان در سه دسته ایرادات؛ ۱. صوری ۲. محتوایی ۳. اجرایی جای داد. حال در اینجا می‌توان به برخی ایرادات قانون مدیریت خدمات کشوری اشاره کرد که زمینه‌ساز ریسک‌های منابع انسانی قانون مدیریت خدمات کشوری هستند که توجه نکردن به آنها مخاطراتی را ایجاد می‌کند؛ ابهامات اساسی در فصل حقوق و مزایای این قانون، از بین بردن ثبات شغلی، ایجاد فضای رعب و وحشت در محیط کار، عدم هماهنگی با نظام هماهنگ پرداخت کارمندان دولت و بازنشستگان، رابطه ناسالم کار و فشار بر کارمندان و نیز عدم امنیت شغلی از جمله مواردی است که جای تأمل دارد (سایت توسعه و تعالی منابع انسانی، ۱۳۹۸).

مدیریت ریسک منابع انسانی توجه پژوهشگران منابع انسانی را به خود جلب کرده است (پائول و میتلاچر، ۲۰۰۸). با جستجو در پایگاه‌های داده پیرامون موضوع پژوهش جهش قابل ملاحظه و روند صعودی خاصی در سال‌های اخیر مشاهده شد که اهمیت و ضرورت نظری پرداختن به موضوع پژوهش را بیش از پیش روشن ساخت. در عصر پیچیده و متغیر امروزی، ارائه خدمات عمومی از پیچیدگی برخوردار است که ذهن خلاق، آگاه و روشن را طلب می‌کند. با توجه به نقش حیاتی قانون مدیریت خدمات کشوری در تولید کالا و به ویژه ارائه خدمات عمومی و نیز اهمیت بسیار زیاد این قانون در نظام اداری ایران و همچنین ایرادات وارده به قانون مدیریت خدمات کشوری که به آنها اشاره داشتیم که زمینه‌ساز ریسک‌های منابع انسانی خط‌مشی قانون مدیریت خدمات کشوری هستند، اهمیت این موضوع را آشکار می‌کند و نشان می‌دهد که غفلت از ریسک‌های منابع انسانی موجود در قانون مدیریت خدمات کشوری می‌تواند هزینه‌های بسیاری را برای کشور ایجاد کند و نیز موجبات شکست اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری را فراهم آورد؛ بدین ترتیب اهمیت شناسایی ریسک‌های منابع انسانی این قانون، برای پژوهشگر محرز شد و باهدف شناسایی ریسک‌های منابع انسانی قانون مدیریت خدمات کشوری که در نهایت منجر به مدیریت پیامدها و بهبود مدیریت ریسک، به ویژه ریسک‌های منابع انسانی قانون مدیریت خدمات کشوری می‌شود، به این پژوهش پرداخته شد. اما با توجه به بااهمیت بودن موضوع ریسک‌های منابع انسانی تا به حال از میان مطالعات صورت گرفته پیرامون این موضوع، به ریسک‌های منابع انسانی قانون مدیریت خدمات کشوری پرداخته نشده است.

در پژوهش حاضر، پژوهشگران با مطرح کردن سؤال‌هایی از جمله ریسک‌های منابع انسانی قانون مدیریت خدمات کشوری کدام‌اند؟ پیامد ریسک‌های منابع انسانی قانون مدیریت خدمات کشوری کدام‌اند؟ به دنبال دستیابی به اهداف تحقیق می‌باشند.

از آنجایی که نتایج این پژوهش به‌طور خاص مربوط به مدیریت منابع انسانی و به‌نوعی نیز عرصه‌های سیاست‌گذاری، خط‌مشی‌گذاری، تصمیم‌گیری و اجرا را در برمی‌گیرد، با تمامی جنبه‌های قانونی و برنامه‌ای مرتبط است و نتایج آن می‌تواند کمک‌شایانی در راستای مدیریت بهتر منابع انسانی و به دنبال آن اجرای بهتر قانون مدیریت خدمات کشوری کند که این امر ضرورت قانونی و برنامه‌ای خاصی را برای پژوهش ایجاد می‌کند.

به لحاظ دانش‌افزایی، این پژوهش سبب شناسایی ریسک‌های منابع انسانی قانون مدیریت خدمات کشوری شده و به ارائه راهکارها و مدیریت پیامد ریسک‌ها می‌پردازد. این مقاله، پژوهش‌های انجام‌شده را یک گام جلوتر می‌برد چراکه حال علاوه بر شناسایی موانع اجرایی قانون مدیریت خدمات کشوری که در پژوهش‌های پیشین شناسایی شد، ریسک‌های منابع انسانی این قانون نیز شناسایی شده است. لذا پژوهش حاضر دارای دانش‌افزایی و نوآوری قابل‌ملاحظه‌ای است که می‌تواند به‌طور خاص در دانش‌افزایی حوزه منابع انسانی به‌طور کلی در حوزه‌های حکمرانی، سیاست و خط‌مشی‌گذاری ایفای نقش کند.

مبانی نظری

ریسک منابع انسانی

مفهوم ریسک منابع انسانی حاکی از آن است که رفتار و ویژگی‌های شخصیتی به‌صورت بالقوه چه خطراتی را متوجه سازمان می‌کند. در گذشته درکی عمومی از ریسک منابع انسانی وجود داشت، حتی این دید سنتی در بسیاری از سازمان‌های فعلی نیز مشاهده می‌شود (کمالی، بهرام‌زاده، سامانیان، ۱۴۰۰: ۱۸۳ و ۱۹۴). این دسته از ریسک‌ها متوجه کارکردهای منابع انسانی سازمان است (فیلی^۱، ۲۰۰۶: ۷۳) که از مهم‌ترین ریسک‌های سازمانی در دنیا هستند (بیکر^۲ و اسمیت^۳، ۲۰۱۶) و مدیران برای پیشرو بودن حتماً باید این دسته از ریسک‌ها را مدیریت کنند.

1. Fheili
2. Beaker
3. Smidt

(بلاکر^۱ و کونل^۲، ۲۰۱۵). این روزها سازمان‌ها بیشتر از قبل خود را در مواجهه با ریسک‌های منابع انسانی می‌بینند به طوری که این ریسک‌ها تبدیل به حوزه‌ای منحصربه‌فرد و وسیع شده است. گزارش مؤسسه ارنست و یانگ در سال ۲۰۰۸ ریسک منابع انسانی را در زمره پنج ریسک نخست کسب و کار که بر نتایج سازمان تأثیرگذارند و در بین سه ریسک نخست کسب و کار با بیشترین احتمال وقوع قرار می‌دهد. طبق نتایج این پژوهش ریسک‌های منابع انسانی از جمله ریسک‌هایی هستند که به اعتقاد بیش از ۷۰۰ مدیر جهانی، بیشترین چالش را برای سازمان‌ها طی سال‌های پیشرو رو به دنبال خواهند داشت. مطابق با نتایج مؤسسه سرمایه انسانی^۳، ریسک مرتبط با سرمایه‌های انسانی مهم‌ترین تهدید برای کسب و کار به حساب می‌آید. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های بین‌المللی نیز سازگاری دارد. پژوهش‌های واحد هوش اقتصادی گروه اکونومیست^۴ نشان می‌دهد که مدیران ریسک، مدیریت ضعیف سرمایه‌های انسانی را مهم‌ترین تهدید برای موفقیت بلندمدت کسب و کارهای جهانی به شمار می‌آورند (قلی پور و ابراهیمی، ۱۳۹۵). «مؤسسه ارنست و یانگ» در گزارش سال ۲۰۰۸ خود با عنوان «ریسک‌های جهانی منابع انسانی»، ریسک منابع انسانی را ریسک برنامه‌ها و فرایندهای مرتبط با کارکنان سازمان دانسته است که در صورت مدیریت مناسب، سازمان را در زمره رهبران بازار قرار خواهد داد (ارنست و یانگ، ۲۰۰۸). ریسک منابع انسانی به عنوان هرگونه عامل حاکمیتی، انسانی و فرهنگی است که سبب ایجاد عدم قطعیت در محیط کسب و کار شده و اثر منفی بر عملیات سازمان دارد، تعریف شده است. در تعریفی دیگر، ریسک منابع انسانی بدین گونه تعریف می‌شود که ریسک‌هایی که از سیستم منابع انسانی سازمان (یعنی انتخاب، آموزش، جبران خدمات، ارزیابی عملکرد) حاصل می‌شوند. از جمله این ریسک‌ها می‌توان به ازدست‌دادن کارکنان کلیدی، عدم وجود برنامه‌های جانشین‌پروری^۵، وابستگی بیش‌ازحد به کارکنان خاص و کلیدی و امثال آنها اشاره نمود (قلی پور و ابراهیمی ۱۳۹۵: ۷۵).

منابع انسانی، منبع حیاتی موفقیت سازمان‌ها است. آنچه ریسک منابع انسانی را از سایر ریسک‌های کسب و کار متمایز می‌سازد، نه فقط پیچیدگی بلکه ارتباط آن با رفتار انسان و فرهنگ،

1. Blacker
2. McConnell
3. The Human Capital Institute
4. The Economist Group
5. Succession planning

عوامل جمعیت‌شناختی و ارزش‌های کشورهای مختلف است. مهم‌ترین ریسک‌های منابع انسانی از دیدگاه مدیران، چالش نگهداشت کارکنان، کمبود مهارت و مدیریت یا راهبری ضعیف هستند. طی یک جمع‌بندی، ریسک منابع انسانی به تغییرات روزافزون نیروی کار و مدیریت منابع انسانی برمی‌گردد که بر توانایی شرکت در رسیدن به مقاصد استراتژیک و عملکردی اثرگذار است (کریمی، اعتباریان و سلطانی، ۱۳۹۹: ۱۰۳ و ۱۰۴).

قانون مدیریت خدمات کشوری

قانون استخدام کشوری در سال ۱۳۴۵ تصویب شد. این قانون دارای استثنائات زیادی بود. نهادها و دستگاه‌های بسیاری از شمول آن خارج و دارای قانون استخدامی خاص شدند. این امر سبب به‌وجود آمدن قوانین متعدد استخدامی شد و منجر به تبعیض‌های فراوانی در زمینه حقوق و مزایا گردید که نارضایتی کارمندان را به دنبال داشت. تا اینکه قانون‌گذار در سال ۱۳۷۱ قانون نظام هماهنگ پرداخت را جایگزین قسمت‌هایی از این قانون کرد. اما متأسفانه با باز گذاشتن دست مدیران و اجازه‌های دیگر مجلس در تصویب قوانین برای دستگاه‌های دیگر مثل وزارت نفت و غیره، بار دیگر تبعیض‌های بسیاری در بین کارمندان به وجود آمد که قانون‌گذار مجبور شد با توجه به اشکالاتی که بر نظام اداری وارد بود، در سال ۱۳۸۶ قانون مدیریت خدمات کشوری را با هدف حل مسائل، چالش‌ها و مشکلات نظام اداری با ۱۵ فصل، ۱۲۸ ماده و ۱۰۶ تبصره به تصویب برساند که جانشین قانون استخدامی قبلی شد (امیرخانی، ۱۳۸۸: ۳۰).

پیشینه پژوهش

پیشینه شامل جامع آثار انتشار یافته از نوع منابع دست‌اول و دست‌دوم درباره موضوع موردعلاقه پژوهشگر است. پیشینه به پژوهشگر کمک می‌کند تا به‌طور معنادار یافته‌های پژوهش را بر نکاتی که در مطالعات انتشار یافته بااهمیت تلقی شده است متمرکز کند (اوماسکاران، ۱۳۹۰). پژوهش‌هایی پیرامون چالش و ریسک، به‌خصوص چالش‌ها و ریسک‌های منابع انسانی انجام شده است. از جمله؛

کریمی و همکاران ۱۳۹۹، پژوهشی با هدف، شناسایی ریسک‌های منابع انسانی انجام دادند. یافته‌های مطالعه نشان داد که ریسک‌های منابع انسانی الگویی است شامل چهار بعد که عبارت‌اند

از؛ ریسک‌های استراتژیک منابع انسانی، ریسک‌های سازمانی منابع انسانی، ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی و ریسک‌های مالی منابع انسانی.

در پژوهشی دیگر اردلان و همکاران ۱۳۹۸، به شناسایی چالش‌های منابع انسانی در بخش دولتی پرداختند که به لحاظ موضوعی با عنوان پژوهش حاضر رابطه نزدیکی دارد. یافته‌های پژوهش به شناسایی ۷ چالش منتج شد که شامل؛ ۱- شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی ۲- نظام ساختاری و میزان پویایی سازمان ۳- جایگزینی باورهای استراتژیک و راهبردی به جای باورهای سنتی و وظیفه‌ای ۴- انسجام و چالاکی در نظام آموزشی ۵- جذب، نگهداشت و برآورده سازی نیازهای فردی و سازمانی کارکنان ۶- آموزش‌های مشاغل برون‌سپاری شده و ضعف مهارت فنی ۷- انتقال تجارب مدیریتی.

در پژوهش دیگری قلی پور و ابراهیمی ۱۳۹۵، در پژوهشی با عنوان مدیریت ریسک منابع انسانی به شناسایی، تحلیل و سنجش ریسک‌ها پرداختند. یافته‌های حاصله از این پژوهش نشان داد که، ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی بیشترین اثرگذاری و اثرپذیری را در حوزه‌های اصلی ریسک‌های منابع انسانی دارند.

صائبی در سال ۱۳۸۱، به مطالعه‌ای پیرامون موضوعات مشابه ذکر شده پرداخت. او در پژوهش خود به ارائه راهکارهای اجرایی هنگام مواجهه با چالش اشاره کرد.

سیلیو و همکاران^۱ ۲۰۱۷، در پژوهشی به منظور نشان دادن میزان اهمیت عوامل انسانی، یک مدل ریسک پیشرفته که دارای بعد انسانی بود را ارائه کردند.

باتوجه به مطالعات انجام شده داخلی و خارجی، میزان اهمیت منابع انسانی به همراه ریسک‌ها و چالش‌های آن مشخص شد. اما در پژوهش‌های انجام شده و باتوجه به اهمیت ذکر شده به بحث ریسک‌های منابع انسانی قانون مدیریت خدمات کشوری تحت عنوان موضوعی مستقل و بااهمیت پرداخته نشده است؛ لذا باتوجه به بااهمیت بودن قانون مدیریت خدمات کشوری به دلیل نقش حیاتی که در تولید کالا و خدمات عمومی دارد، ضرورت شناسایی ریسک‌های منابع انسانی قانون مدیریت خدمات کشوری به منظور مدیریت بهتر ریسک‌ها، لازم است لذا پژوهش حاضر پیرامون این موضوع انجام شد.

1. Silvio, Emmanuel, Yvonne & Pedro

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع کیفی است و تحلیل تم به‌منزله روش مبنایی و استراتژی این پژوهش انتخاب شده است. این پژوهش به لحاظ هدف، در دسته تحقیقات کاربردی و به جهت پرداختن به آن، در دسته تحقیقات توصیفی خواهد بود. این پژوهش به لحاظ زمانی، نزدیک به طبقه زمانی تک مقطعی به حساب آورد چراکه اکثر مطالعات توصیفی و موردی از نوع تک مقطعی‌اند. گردآوری داده‌ها، ابتدا به روش کتابخانه‌ای و در ادامه از طریق مصاحبه انجام شد و تحلیل داده‌ها مبتنی بر تحلیل تم صورت گرفت. انتخاب شرکت کنندگان در پژوهش بر اساس نمونه‌گیری گلوله برفی^۱ بود. در این روش یک خبره که در مصاحبه پژوهش شرکت کرد پژوهشگران را به نخبه بعدی برای انجام مصاحبه هدایت می‌کرد. با مصاحبه کردن با خبرگان اطلاعات لازم پیرامون موضوع پژوهش کسب شد و نیز از آنان در مورد مراحل مختلف پژوهش نظرخواهی شد و مشورت گرفته می‌شد. پس از انجام مصاحبه با ۱۲ نفر، اشباع نظری صورت گرفت؛ اما جهت اطمینان، مصاحبه‌ها تا ۱۳ نفر ادامه یافت. در جدول شماره ۱ به مشخصات جمعیت شناختی مصاحبه شونده‌گان پرداخته شده است. در پایان به‌منظور ارزیابی کیفیت داده‌های جمع‌آوری شده از روش گویا و لینکلن استفاده شد.

جدول ۱. مشخصات جمعیت شناختی مصاحبه شونده‌گان

جنسیت	سن	مدرک تحصیلی	سمت
مرد	۵۱	دکتری تخصصی برنامه‌ریزی آموزشی	معاونت جذب، به‌کارگیری و رشد سازمان اداری و استخدامی کشور
مرد	۵۸	دکتری تخصصی مدیریت دولتی گرایش توسعه	مشاور عالی سابق معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور، مشاور عالی سابق سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی

1. Snowball sampling

جدول ۱. مشخصات جمعیت شناختی مصاحبه شونده‌گان

جنسیت	سن	مدرک تحصیلی	سمت
			کشور
مرد	۴۷	دکتری تخصصی مدیریت منابع انسانی	مشاور ریاست سازمان اداری و استخدامی کشور
مرد	۵۰	دکتری تخصصی آینده‌پژوهی	مشاور معاونت توسعه سرمایه انسانی سازمان اداری و استخدامی کشور
مرد	۳۶	دکتری تخصصی مدیریت منابع انسانی	عضو هیئت علمی دانشگاه بوعلی سینا همدان، استادیار
مرد	۵۲	دکتری تخصصی مدیریت راهبردی فضای سایبر	مدیریت منابع انسانی دانشگاه بوعلی سینا همدان
مرد	۵۳	دکتری تخصصی فقه و حقوق اسلامی	عضو هیئت علمی دانشگاه بوعلی سینا همدان، مدیریت سابق منابع انسانی دانشگاه بوعلی سینا همدان
مرد	۳۳	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی	رئیس گروه ارزیابی عملکرد سازمان اداری استخدامی کشور

*لازم به ذکر است در این مقاله از چندین خانم نیز مصاحبه گرفته شد.

*به دلیل رعایت محرمانگی از ذکر اطلاعات سایر مصاحبه شونده‌گان معذوریم.

در گردآوری مصاحبه‌ها با اجازه گرفتن از مصاحبه شونده‌گان، تمامی جزئیات ضبط شد و سپس به متن تبدیل گشت تا روایی داده‌های تحقیق افزایش یابد. همچنین متن مصاحبه‌ها توسط ۲ نفر از افراد خبره که هر دو از اساتید دانشگاه بودند به طور موشکافانه ای بررسی می شد و پس از تایید نهایی آنها، داده‌ها به عنوان یافته‌های پژوهش مورد قبول قرار می گرفتند. روش بررسی

پایایی در پژوهش حاضر بدین ترتیب انجام شد که، از بین مصاحبه‌های انجام‌شده، سه مصاحبه انتخاب شد و هر کدام از آنها دو بار در فاصله زمانی ۷ روزه توسط پژوهشگران کدگذاری شدند. در نهایت پایایی باز آزمون مصاحبه‌های این پژوهش برابر $68/13$ درصد شد و چون درصد پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، می‌توان گفت پایایی کدگذاری‌های این پژوهش تأیید شد.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش شیوه جمع‌آوری اطلاعات مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته بود. در پژوهش حاضر مصاحبه در آغاز با سوالات کلی شروع و سپس بر اساس مطالب بیان شده ادامه یافت، ضمن اینکه پژوهشگران سعی داشت، ارتباط سوالات با هدف مصاحبه حفظ گردد. همان‌طور که در بخش روش‌شناسی پژوهش اشاره شد، به‌منظور دستیابی به هدف پژوهش کیفی حاضر، از روش تحلیل تم استفاده شد. لذا در آغاز، هر مصاحبه بررسی شد و با توجه به جملات و نکات کلیدی، داده‌ها شناسایی شد سپس کدگذاری اولیه صورت گرفت. با توجه به مراحل تجزیه و تحلیل روش تماتیک، بعد از کدگذاری اولیه‌ای که روی مصاحبه‌های پیاده‌سازی شد، پژوهشگران کدها را با هم ترکیب نموده و کدهای مشابه را در طبقه‌ای با عنوان دسته‌بندی مفهومی قرار دادند (دسته‌بندی مفهومی کدها) و در نهایت برحسب دسته‌بندی‌های صورت گرفته، تم‌های اصلی پژوهش بعد از بازبینی شناسایی گردید. اصلی‌ترین تم‌های شناسایی شده به همراه توضیحات تکمیلی در ادامه ارائه شد.

گام‌های تجزیه و تحلیل

تجزیه و تحلیل تم‌ها در این پژوهش از شیوه براون و کلارک (۲۰۰۶) تبعیت می‌کند. بر مبنای این شیوه سیستماتیک، هر شش گام به تفصیل انجام شد و در پایان نتیجه نهایی حاصل گشت. در ادامه گام‌های ششگانه به تفصیل شرح داده شد.

گام اول: آشنایی با داده‌ها

مصاحبه‌ها ضبط و ثبت گردیدند. پس از پایان هر مصاحبه، پژوهشگران به دقت به محتوای ثبت و ضبط شده مصاحبه مجدداً گوش داده و مصاحبه را پیاده‌سازی کرده‌اند. سپس واژه‌های کلیدی و جملات مهم هایلایت شدند.

گام دوم: ایجاد کدهای اولیه

پس از مرور و بررسی مجدد جملات مهم و واژه‌های کلیدی، کدهای اولیه تعیین شدند. برای نمونه؛

مصاحبه شماره ۲

چند تا از ماده‌ها ممکن است ریسک ایجاد کنند بند ب ماده ۴۶.

۱- دوره‌های آموزشی باعث ایجاد دوره‌های آموزشی غیر مفید برای افراد می‌شود صرفاً به خاطر افزایش و بالا رفتن ساعت آموزشی ریسک اجرایی به سبب خط مشی نامناسب. ماده ۵۲ کاملاً موجب ریسک می‌شود خط مشی نامناسب، ریسک اجرایی سبب ایجاد ریسک افزایش تقاضا دستگاه برای نیروی قرارداد کار معین بیش از ظرفیت. ماده ۵۸ آموزش غیر ضروری و غیر لازم ریسک اجرایی خط مشی نامناسب.

۲- شرکت افراد در دوره‌های آموزشی غیر ضروری و برگزاری دوره‌های آموزشی غیر ضروری. صرف هزینه بسیار زیاد در حوزه آموزش دستگاه‌ها بدون اثر بخشی. پیامد ماده ۵۲ ورود افراد در فضای غیر رقابتی.

۳- ابهامات زیادی در قانون وجود دارد که باید رفع شود. تبصره ماده ۵۲ ابهام در شرایط خاص که سبب ایجاد مشکل می‌کند.

۴- رویه نادرست برای ورود به خدمت، رویه نادرست برای برنامه ریزی نیروی انسانی، ورود افراد بدون آزمون و رقابت، آموزش‌های شغلی غیر لازم، غیر ضروری و غیر مفید.

گام سوم: جست و جوی تم‌ها

پس از کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها، دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب تم‌های اولیه انجام شد.

شماره کد	شرح کد(مصاحبه ۷)
1S7	بند ب ماده ۴۶ و نیز ماده ۵۸ باعث ایجاد دوره های آموزشی غیر مفید برای افراد می شود که به سبب خط مشی نامناسب ریسک اجرایی ایجاد می کند
2S7	ماده ۵۲ کاملاً موجب ریسک اجرایی می شود به موجب افزایش تقاضای دستگاه ها برای نیروی قرارداد کار معین بیش از ظرفیت و ورود در فضای غیر رقابتی
3S7	پیامد این ریسک ها برگزاری و شرکت افراد در دوره های آموزشی غیر ضروری که بدون ایجاد اثر بخشی صرفاً هزینه ایجاد می کند
4S7	برای مدیریت کردن ریسک ها و پیامد های آن در ابتدا باید ابهامات قانون را مرتفع سازیم
5S7	برای شرایط خاص تعریف واحد ارائه کنیم
6S7	چالش رویه نادرست برای ورود به خدمت
7S7	رویه نادرست برای برنامه ریزی نیروی انسانی
8S7	ورود افراد بدون آزمون و رقابت
9S7	آموزش های شغلی غیر لازم، غیر ضروری و غیر مفید

گام چهارم: بازبینی تم ها

پس از دسته بندی تم ها و نامگذاری آنها، با رجوع به ادبیات پژوهش و مشورت با خبرگان، مضامین مجدداً مورد بازبینی قرار گرفتند .

گام پنجم: نامگذاری تم ها

در این مرحله تم ها به ۵ دسته؛ ۱. ریسک های برنامه ای ۲. ریسک های اجرایی ۳. ریسک های حمایتی ۴. ریسک های هزینه ای ۵. ریسک های مقرراتی نامگذاری شدند.

گام ششم: گزارش دهی

تحلیل پایانی و نگارش گزارش در قالب پاسخ به پرسش های پژوهش در بخش نتیجه گیری و پیشنهادها انجام گرفت.

با توجه به مراحل تجزیه و تحلیل روش تماتیک، بعد از کدگذاری اولیه ای که روی مصاحبه های پیاده سازی شد دسته بندی مفهومی کدها شروع شد و برحسب دسته بندی های صورت گرفته تم های اصلی پژوهش بعد از بازبینی شناسایی گردید. اصلی ترین تم های شناسایی شده به همراه توضیحات تکمیلی در ادامه ارائه شد .

تم ریسک‌های برنامه‌ای قانون مدیریت خدمات کشوری

در قانون مدیریت خدمات کشوری در سطح کلان مواردی چون ابهامات پیرامون شایسته‌سالاری و عدالت محوری، عدم توجه به رویکردهای ساختاری نظام اداری گذشته، استثنا قائل شدن برای دستگاه‌ها، ابهام در شیوه سنجش و آزمون استخدامی، تبدیل وضعیت‌ها و ورود و دخالت مجلس، برای این قانون ریسک‌هایی ایجاد کرده است. با این اوصاف با توجه به مصاحبه‌های انجام شده؛ ریسک‌های برنامه‌ای به‌عنوان یک ریسک در اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری از جانب مصاحبه‌شوندگان تأیید شد. بنا بر بررسی کدهای حاصله از مصاحبه‌ها، ۶۳ کد شناسایی شد که در تم ریسک برنامه‌ای گنجانده شد. این تم در قالب ۶ دسته مفهومی طبقه‌بندی شد که شامل؛ ابهامات پیرامون شایسته‌سالاری و عدالت محوری، عدم توجه به ساختار، استثنائات، ابهامات در شیوه سنجش و آزمون، تبدیل وضعیت و ورود و دخالت مجلس است. از حدود ۶۳ کد مربوط به تم ریسک برنامه‌ای، ۲۰ کد مربوط به استثنائات موجود در قانون است که در ۱۰ مصاحبه به آن پرداخته شده است.

ابهامات پیرامون شایسته‌سالاری و عدالت محوری و همین‌طور عدم توجه به ساختار که به ترتیب ۱۳ و ۱۱ کد به آنها اشاره داشته است نیز طبق فرمایشات مصاحبه‌شوندگان یکی از ریسک‌های قانون بشمار می‌آید که این دو مفهوم به‌ویژه ابهامات پیرامون شایسته‌سالاری و عدالت محوری، موجب کاهش کیفیت خدمات عمومی می‌گردد که به دنبال آن می‌تواند اعتماد ارباب رجوع نسبت به دستگاه‌ها را کاهش دهد و نارضایتی اجتماعی را نسبت به خدمات دولتی به همراه داشته باشد و در پی این بی‌اعتمادی و نارضایتی به دستگاه‌ها شاهد افت سرمایه اجتماعی خواهیم بود. به موجب افت سرمایه اجتماعی می‌توانیم انتظار بهم ریختگی شاکله فرهنگی را داشته باشیم که این بهم ریختگی در بلندمدت سبب ایجاد شکاف بین دولت - ملت می‌شود و به دنبال این شکاف مسائل حاکمیتی ایجاد می‌گردد که مسائل حاکمیتی می‌تواند سبب بهم ریختگی انسجام اجتماعی شود. مفهوم ابهام در شیوه سنجش و آزمون ۶ کد را به خود اختصاص داده است. نپرداختن به این مفهوم موجب عدم استفاده کامل، جامع و صحیح از توانمندی و پتانسیل همه افراد جامعه می‌شود. آخرین مفهوم در این بخش ورود و دخالت مجلس در قانون است که با ۴ کد کمترین مقدار را به خود اختصاص داده است.

تبعیض بین افراد ایثارگر و عادی در زمینه ارتقای مدرک تحصیلی بدین صورت که افراد عادی به صورت مرخصی بدون حقوق و ایثارگران به صورت مأموریتی و با حقوق، باعث بی‌عدالتی می‌گردد. (S6۱۲)

تم ریسک‌های اجرایی قانون مدیریت خدمات کشوری

اجرا قوانین نیاز به مراقبت دارد چراکه قانون در بستر اجرا ایجاد ریسک می‌کند و عدم توجه به ریسک‌هایی اجرایی، ریسک‌های بعدی را به وجود می‌آورد به این دلیل که ریسک‌های اجرایی به صورت مستمر ادامه‌دار است و زمینه‌ساز ریسک‌های بعدی می‌شود. ریسک‌های اجرایی، ریسکی‌هایی است که مربوط به پنج دسته مفهومی پیچیده، کلی و چندوجهی بودن، الزامات اجرایی، ارزیابی عملکرد نامناسب، ابهام در تعاریف و عدم یکپارچگی و وحدت رویه است. این تم شامل ۲۷ کد است که تقریباً همه مصاحبه‌شوندگان جز مصاحبه‌های ۳ و ۹ به نوعی به آن اشاره داشته‌اند. یکی از مفاهیم مطرح شده در این تم خط‌مشی و الزامات اجرایی نامناسب و ناکافی است. عدم توجه به این مفهوم می‌تواند منجر به پیامدهای بی‌شماری مانند؛ تمایل دستگاه‌ها به مدرک‌گرایی بدون در نظر گرفتن اثربخشی و کیفیت آموزش به منظور پر کردن سرانه آموزشی جهت استفاده از مزایای مادی که باعث برگزاری و شرکت افراد در دوره‌های آموزشی غیر ضروری می‌شود که بدون ایجاد اثربخشی صرفاً سبب افزایش هزینه‌ها می‌گردد. (آموزش‌های غیر لازم، غیر ضروری و غیر مفید) مفهومی دیگر، پیچیده، کلی و چندوجهی بودن قانون است.

در مصاحبه‌های انجام شده ۴ کد در ۴ مصاحبه به مفهوم ارزیابی عملکرد نامناسب اشاره داشتند و آن را یکی از ریسک‌های اجرایی قانون به حساب آوردند. دسته‌های مفهومی ابهام در تعاریف و عدم یکپارچگی و وحدت رویه هر کدام به ترتیب ۴ و ۲ کد را طی ۵ مصاحبه متفاوت از هم به خود اختصاص داده‌اند که در زیر به عنوان نمونه به یک کد اشاره کردیم.

در ارتقای کارکنان وحدت رویه وجود ندارد که موجب ایجاد چاپلوسی، تملق و باج‌دهی جهت کسب ارتقای شغلی می‌شود که ایجاد فساد می‌کند و موجب به حاشیه رفتن افراد می‌گردد.

(S6۴)

تم ریسک‌های حمایتی قانون مدیریت خدمات کشوری

قانون مرزهای راهبردی بین سازمان‌های دولتی را در رابطه با منابع یا سرمایه‌های انسانی مشخص می‌کند. نیروی سازمان شاکله آن سازمان است و توجه به این نیروها بر عهده منابع انسانی دستگاه‌ها است. بر همین اساس گلوگاه منابع انسانی را ورود به خدمت کارکنان و در ادامه حفظ آنان می‌دانند؛ لذا به این بخش باید اهمیت زیادی داده شود چراکه سازمان‌ها با نیروهای خود یا همان سرمایه‌های انسانی معنا پیدا می‌کنند و اعتقاد بر این است بزرگ‌ترین سرمایه سازمان‌ها، نیروی انسانی آن سازمان است. در این بخش به ریسک‌های حمایتی پرداختیم. ریسک‌های حمایتی، ریسک‌هایی هستند که به فعالیت‌های حمایتی در حوزه منابع انسانی اشاره دارد. ۲۳ کد از مجموع کدها به این تم اشاره دارد. اولین دسته از این تم عدم توجه به نیروی انسانی، نگهداشت و آموزش است که به فعالیت‌های منابع انسانی اشاره دارد. نادیده گرفتن این مفهومی پيامدهایی از جمله؛ کاهش عملکرد سازمان، کاهش انگیزه و روحیه کارکنان و بی‌انگیزه شدن آنان، ایجاد بی‌نظمی‌های اساسی و شلختگی، کاهش تعداد نیروی انسانی شایسته در اثر خروج نیروهای کارآمد، بی‌عدالتی، عدم شایسته‌سالاری و درنهایت ناکارآمدی دولت را به همراه دارد. دسته مفهومی دیگر مربوط به مسیر ارتقای شغلی نامناسب است. ۶ کد به این دسته مفهومی اشاره دارد. آخرین دسته مفهومی عدم توجه به انگیزه کارکنان و فناوری‌ها و تکنولوژی است که ۳ کد از مجموعه ۲۲ کد تم ریسک‌های حمایتی در ۲ مصاحبه را به خود اختصاص داده است. مسیر ارتقا بر اساس شایستگی و استحقاق کارکنان نیست؛ بلکه سلیقه‌ای انجام می‌شود که این موضوع باعث کاهش انگیزه سایر کارکنان می‌شود. (S65)

تم ریسک‌های هزینه‌ای قانون مدیریت خدمات کشوری

در این بخش بیشتر توجه و تمرکز بر فصل ۱۰ قانون مدیریت خدمات کشوری است. ۲۰ کد میان مجموعه کدها به این تم اختصاص دارد که در ۹ مصاحبه به آن پرداخته شده است که بیشتر به ایرادات وارد، نسبت به حقوق و مزایا هم در خود قانون و هم در اجرا توجه دارد. دسته مفهومی اول در این تم ایرادات وارد بر حقوق و مزایا است که در مصاحبه‌ها به آن اشاره شده است. دسته مفهومی دیگر، ایرادات وارد بر نظام هماهنگ پرداخت است.

قرار بود پرداخت بر اساس مدل امتیازی منحصر به فرد باشد؛ اما در حال حاضر بر اساس مدل رتبه‌بندی پرداخت به صورت گروهی به افراد انجام می‌شود که موجب می‌شود راندمان کاهش یابد. (S58)

تم ریسک‌های مقرراتی قانون مدیریت خدمات کشوری

در اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری یکسری قوانین و مقررات بازدارنده موجب شد تا قانون کارکرد مناسبی را از خود نشان ندهد و ایجاد ریسک کند. یکسری از این قوانین و ریسک‌ها در قالب کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها که شامل ۱۵ کد به این تم اختصاص دارد. اولین دسته مفهومی مربوط به این تم، قوانین ناصحیح پیرامون ورود، خروج، جذب، استخدام، انتخاب و انتصاب است. استخدام، انتخاب و انتصاب مناسب می‌تواند در اجرای بهتر قانون کمک کند و در افزایش کیفیت عملکرد و خدمات عمومی نقش خود را به خوبی ایفا کند. آنچه که نسبت به قانون مدیریت خدمات کشوری پیرامون این مفهوم توسط مصاحبه‌شوندگان مطرح شده است نشان از عدم وجود قوانین صحیح و سازوکارهای مناسب در این حوزه و همین‌طور عدم رویه مناسب برای ورود به خدمت بدون آزمون و رقابت است که این رویه برنامه‌ریزی نیروی انسانی را با چالش روبه‌رو می‌کند. دسته مفهومی دیگر مربوط به این تم، مدت قرارداد نامتناسب است. به دلیل عدم اشاره به تمدید قراردادهای سالانه در قانون به‌ویژه برای طبقه‌های خاصی از نیروهای انسانی سازمان که سازمان برای همیشه به آنها نیاز ندارد ریسک افزایش تعداد کارکنان دستگاه و همین‌طور سخت شدن خروج یا اخراج را به وجود آورده است و این روزها به‌موجب در نظر نگرفتن این ریسک شاهد شرکت‌های پیمانکاری بسیاری هستیم که تبدیل به چالش‌های اساسی برای سازمان‌ها شده‌اند.

وجود چندین کانال جذب و استخدام فسادزاست و ایجاد رانت و لابی را به وجود می‌آورد تهدیدی برای شایسته‌سالاری و اصل بودن ضابطه بجای رابطه. (S411)

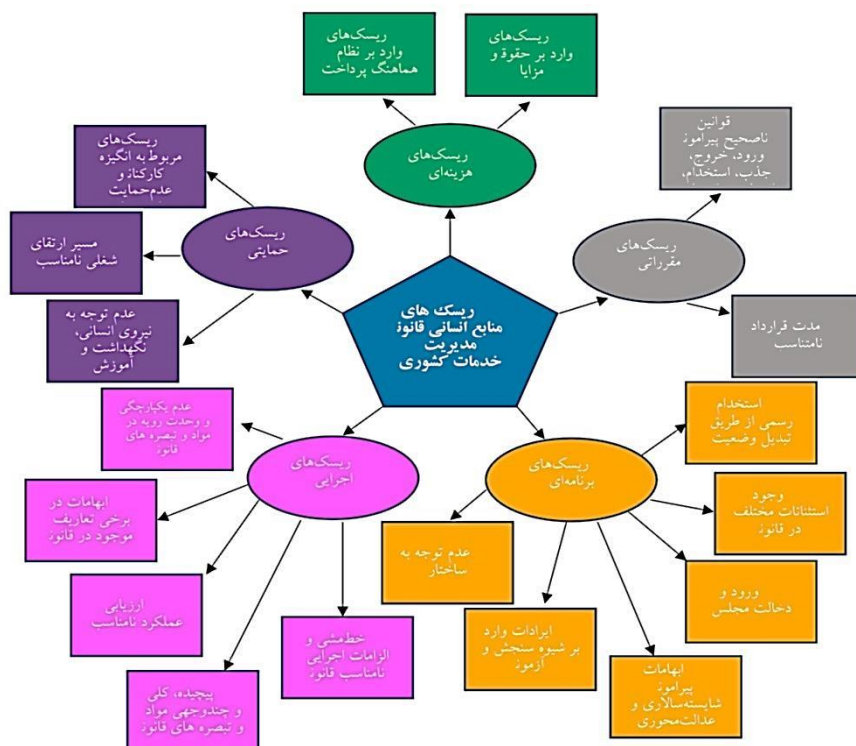
در جدول ۲ به‌طور کلی به دسته‌های مفهومی تم‌های اصلی پژوهش و شکل ۱ به شبکه مضامین اشاره کردیم؛

جدول ۳. دسته‌های مفهومی تم‌های اصلی پژوهش

شماره تم اصلی	تم اصلی	ردیف	تم فرعی	شماره کدها
H	ریسک‌های برنامه‌ای	H1	وجود استثنائات مختلف در قانون	6S2-7S2-8S2-9S2-10S2-11S2-19S3-9S4-14S5-13S6-15S6-5S8-6S8-5S10-8S10-1S11-6S11-2S12-8S12-3S13
		H2	ابهامات پیرامون شایسته‌سالاری و عدالت‌محوری	5S1-21S1-22S1-4S3-23S3-8S6-12S6-22S8-2S9-3S9-4S10-6S10-3S12
		H3	عدم توجه به ساختار	14S1-18S5-19S5-20S5-21S5-7S6-19S6-2S8-2S13-5S13-7S13
		H4	استخدام رسمی از طریق تبدیل وضعیت	6S1-29S1-3S2-9S3-7S4-1S6-2S6-3S6-7S10
		H5	ایرادات وارد بر شیوه سنجش و آزمون	3S4-4S4-8S4-10S4-4S9-9S12
		H6	ورود و دخالت مجلس	6S3-6S4-1S9-4S12
I	ریسک‌های اجرایی	I1	خط مشی و الزامات اجرایی نامناسب قانون	12S2-12S4-13S5-16S5-17S5-9S6-1S7-2S7-1S10-10S10-11S10
		I2	پیچیده، کلی و چندوجهی بودن مواد و تبصره های قانون	1S1-3S1-7S1-1S8-1S12-1S13
		I3	ارزیابی عملکرد نامناسب	14S6-20S8-6S12-2S10
		I4	ابهامات در برخی تعاریف موجود در قانون	1S2-8S8-14S8-10S12
		I5	عدم یکپارچگی و وحدت رویه در مواد و تبصره های قانون	4S6-9S13
J	ریسک‌های حمایتی	J1	عدم توجه به نیروی انسانی، نگهداشت و آموزش	10S1-12S1-16S1-17S1-19S1-34S1-13S2-10S6-11S6-9S8-10S8-12S8-15S8-18S8

جدول ۳. دسته‌های مفهومی تم‌های اصلی پژوهش

شماره تم اصلی	تم اصلی	ردیف	تم فرعی	شماره کدها
		J2	مسیر ارتقای شغلی نامناسب	13S4-14S4-5S6-6S6-6S12-8S13
		J3	ریسک‌های مربوط به انگیزه کارکنان و عدم حمایت فناوری‌ها و تکنولوژی	2S3-5S3-17S4
L	ریسک‌های هزینه‌ای	L1	ریسک‌های وارد بر حقوق و مزایا	37S1-38S1-5S2-3S3-3S5-4S5-7S5-8S5-4S8-21S8-3S10-12S12-10S13
		L2	ریسک‌های وارد بر نظام هماهنگ پرداخت	15S4-16S4-18S4-9S5-12S5-15S5-5S12
K	ریسک‌های مقرراتی	K1	قوانین ناصحیح پیرامون ورود، خروج، جذب، استخدام، انتخاب و انتصاب	18S1-20S1-2S2-12S3-1S4-5S4-11S4-16S8-9S10-24S10-7S12
		K2	مدت قرارداد نامتناسب	8S1-9S1-11S1-13S1



شکل ۱. شبکه مضامین

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این تحقیق با هدف شناسایی ریسک‌های منابع انسانی انجام شده است و بر اساس روش تحلیل مضمون پنج دسته ریسک منابع انسانی که عبارت‌اند از: ۱. ریسک‌های برنامه‌ای ۲. ریسک‌های اجرایی ۳. ریسک‌های حمایتی ۴. ریسک‌های هزینه‌ای ۵. ریسک‌های مقرراتی شناسایی شد. قانون مدیریت خدمات کشوری، قانون مادر در نظام اداری کشور به حساب می‌آید که اجرای صحیح آن باعث رشد و پیشرفت کشور می‌گردد. طبق آنچه در ادبیات ریسک‌های منابع انسانی مطرح شده است، عوامل محیطی و آنچه خارج از کنترل مدیریت منابع انسانی سازمان‌هاست می‌تواند در اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری ریسک‌آفرین باشد. ممکن است شرایط اجتماعی بر تعبیر و تفسیر مسئله اثر گذارد باشد و یا استثنا قائل شدن برای سازمان‌های دارای

قدرت بیشتر از طریق پرداخت و توجه متفاوت به این گونه دستگاه‌ها، ایجاد ریسک کند البته ذکر این نکته نیز لازم است که بیان گردد، به‌طور کلی منابع انسانی در سطح ملی و عمومی سیاست زده است (محمدی، عسکری و حربی زاده، ۱۳۹۵). در ادامه به ریسک‌های شناسایی شده پرداخته شد؛

ریسک‌های برنامه‌ای

۱. وجود استثنائات در قانون ریسک‌هایی را برای قانون مدیریت خدمات کشوری ایجاد کرده است.

قانون مدیریت خدمات کشوری را همه دستگاه‌ها به‌موجب استثنائات و غیره‌های در نظر گرفته شده در آن انجام نمی‌دهند و قانون فقط در دستگاه‌های ضعیف اجرا می‌شود. با تفاوت و تمایز قائل شدن بین دستگاه‌ها از اعتبار قانون کاسته می‌شود و این کاهش اعتبار در راستای در نظر گرفتن استثنائات برای دستگاه‌ها قانون را زیر سؤال می‌برد و ساقط می‌کند و راه‌های زیادی را برای فرار، گریز و دور زدن قانون ایجاد می‌کند؛ لذا باعث می‌شود کل قانون دارای تعارض منافع و ریسک برنامه‌ای شود.

۲. عدم توجه به نیروی انسانی و شایسته‌سالاری ریسک‌هایی در قانون مدیریت خدمات کشوری ایجاد کرده است.

اگر در فصل ۸ قانون مدیریت خدمات کشوری به کارکنان شایسته و به‌ویژه ارتقای آنها توجه نشود افراد به حاشیه رانده می‌شوند و موجب می‌شود تا افرادی که شایستگی‌های لازم را ندارند جایگزین آنها شوند. عدم حفظ کارکنان شایسته سبب چرخه معیوب فرایند استخدام می‌شود و ریسک تهی شدن سازمان را به همراه دارد. در اینجا می‌توان اشاره‌ای داشت به فرموده امام علی (ع) که می‌فرمایند: نشود کارهای بزرگ را افراد کوچک انجام دهند و کارهای کوچک را افراد بزرگ.

۳. عوامل مدیریتی و آنچه مربوط به ساختار دستگاه‌ها می‌شود ریسک‌هایی در قانون مدیریت خدمات کشوری ایجاد کرده است.

مدیریت منابع انسانی در بستر ساختار مناسب شکل می‌گیرد. اگر قانون مدیریت خدمات کشوری را به وجود آورنده نوآوری در دستگاه‌ها بدانیم، درمی‌یابیم که دستگاه‌ها ظرفیت پذیرش این نوآوری را نخواهند داشت چراکه ساختار دستگاه‌های ما ساختارهایی کاملاً سنتی با

بوروکراسی ماشینی، غیر منعطف و غیرحرفه‌ای است. امروزه علی‌رغم داشتن قانون به‌نوعی دچار بی‌قانونی هستیم. این بدان معناست که قانون بدون توجه به ساختار دستگاه‌ها و فرهنگ سازمانی حاکم بر دستگاه‌ها، به منابع انسانی آن دستگاه‌ها می‌پردازد که باعث ریسک تضاد بین ساختار و مدیریت منابع انسانی می‌گردد. در اینجا لازم است به این نکته توجه داشت که ریسک به‌صورت مستمر ادامه‌دار است و ریسک‌های بعدی را به وجود می‌آورد. با این توصیف به دنبال ریسک تضاد بین ساختار و مدیریت منابع انسانی، دستگاه‌ها تکلیف خود را نسبت به قانون نمی‌دانند و از قانون رضایت ندارند که این خود، ریسک عدم اجرای قانون و در ادامه ناکارآمدی سیستم اداری را به همراه دارد.

۴. تبدیل وضعیت ریسک‌هایی را برای قانون مدیریت خدمات کشوری ایجاد کرده است.

تبدیل وضعیت بدون ملاحظه برای ایثارگران باروح قانون که به دنبال عدالت است تناقض دارد و به‌نوعی قانون را زیر سؤال می‌برد. افراد به‌موجب استفاده از این ماده قانون به استخدام رسمی درمی‌آیند و حتی دیده‌شده کارکنان بخش خدماتی دستگاه‌ها به‌موجب این ماده به نیروی رسمی و اداری دستگاه‌ها درمی‌آیند که باعث تزریق افرادی می‌شود که فاقد شایستگی‌های لازم و شرایط احراز شغل هستند که باعث می‌شود بین نیروها ریسک احساس تبعیض ایجاد شود.

ریسک‌های اجرایی

۱. اشکالات، ابهامات و ایرادات وارد بر متن قانون و آیین‌نامه‌ها، ریسک‌هایی برای قانون مدیریت خدمات کشوری ایجاد کرده است.

قانون مدیریت خدمات کشوری به لحاظ تدوین و تصویب پروسه طولانی را طی کرد. طولانی شدن پروسه، به‌نوعی قانون را از مسیر اصلی خود خارج کرد. برای نمونه در ابتدا قرار بود فصل ۱۰ قانون مدیریت خدمات کشوری بر اساس مدل امتیازی تصویب شود؛ ولی درنهایت به‌صورت رتبه‌بندی تصویب شد. به‌موجب تصویب این گونه قانون، کسانی که کار می‌کنند و کسانی که کار نمی‌کنند بعضاً در یک گروه قرار می‌گیرند و به یک اندازه دریافتی دارند و حقوق می‌گیرند و به میزان بهره‌وری و کارکردهای متفاوت کارکنان توجه نمی‌شود که موجب ایجاد ریسک عدم برابری و بی‌عدالتی در پرداخت می‌شود در این صورت باوجوداینکه به کارکنان پول پرداخت می‌شود؛ ولی بازدهی لازم و مورد انتظار را نخواهد داشت.

نبود وحدت رویه و یکپارچگی در ارتقای کارکنان ریسک‌های برای قانون مدیریت خدمات کشوری ایجاد کرده است.

در ارتقای کارکنان وحدت رویه وجود ندارد و مسیر ارتقا بر اساس شایستگی و استحقاق کارکنان نیست؛ بلکه در اکثر موارد سلیقه‌ای عمل می‌شود حتی به نوعی می‌توان گفت ریل ترقی در تضاد با قانون است که این روند ایجاد فساد می‌کند و موجب به حاشیه رفتن نیروهای شایسته می‌گردد.

ریسک‌های هزینه‌ای

۱. شرایط متفاوت جامعه نظیر شرایط سیاسی، اجتماعی و اقتصادی ریسک‌هایی برای قانون مدیریت خدمات کشوری ایجاد کرده است.

شرایط متفاوت جامعه طبق آنچه در مصاحبه‌ها مطرح شده است؛ شرایط سیاسی و اجتماعی که موجب آشفتگی درآمد دولت شد و به دنبال آن شرایط بد اقتصادی وضعیتی را به وجود آورده است که درآمد دولت نمی‌تواند پاسخگوی افزایش حقوق کارکنان باشد که این خود برای قانون مدیریت خدمات کشوری ایجاد ریسک می‌کند. چراکه کم بودن درآمد و میزان حقوق کارکنان سبب افزایش فساد، رشوه و اختلاس می‌گردد.

۲. ناسازگاری و همچنین عدم انطباق با شرایط و اقتضائات ریسک‌هایی برای قانون مدیریت خدمات کشوری ایجاد کرده است.

نظام هماهنگ پرداخت بدین شکل امری کاملاً اشتباه است چراکه پرداخت باید بر اساس اقلیم و شرایط متفاوت باشد و اقتضایی انجام گیرد نه به‌طور هماهنگ در سراسر کشور بدون در نظر گرفتن ملاحظات منطقه‌ای. به‌عنوان مثال اجاره‌بهای یک‌خانه ۲۰ میلیون تومانی در تهران با شرایط مشابه در سایر استان‌ها بعضاً ۵ میلیون تومان پیش‌بینی می‌شود که نظام هماهنگ پرداخت این دست موارد را به‌طور کلی نادیده گرفته است که سبب ایجاد ریسک‌هایی چون؛ کناره‌گیری روانی از کار، کاهش کیفیت و کارایی، سرپیچی از دستورات، بی‌نظمی و بی‌انضباطی و عدم تطابق درآمدها و هزینه‌ها می‌گردد.

ریسک‌های حمایتی

۱. بی‌انگیزگی، کاهش حس تعهد، بی‌عدالتی و ایجاد نابرابری بیرونی به علت عدم حمایت فناوری و تکنولوژی، تفاوت‌ها در بخش حقوق و مزایا و پرداخت‌های متفاوت و استثنا قائل شدن در پاداش‌ها.

ریسک‌های مقرراتی

۱. بی‌نظمی و شلختگی به دنبال استخدام سفارشی و سلیقه‌ای به دلیل وجود برخی قوانین ناصحیح پیرامون ورود، خروج، جذب، استخدام، انتخاب و انتصاب و به‌طور کلی به دیگر پیامدهای ریسک‌های منابع انسانی قانون مدیریت خدمات کشوری شامل؛ ۱. کاهش بهره‌وری ۲. کاهش عملکرد سازمانی ۳. افت روحیه کارکنان ۴. افزایش فاصله پرداختی بین دستگاه‌ها پیرو استثنا قائل شدن برای دستگاه‌ها مختلف و همچنین باعث پرداخت‌های نجومی و غیرمتعارف نیز می‌گردد ۵. نارضایتی اجتماعی از خدمات دولتی ۶. کاهش تعداد نیروی انسانی شایسته و کارآمد ۷. پرداخت‌های متفاوت ذیل استثنائات قانون برای دستگاه‌های متفاوت موجب گران شدن خدمات و افزایش هزینه‌های اداری می‌شود در نتیجه پیامد آن گران شدن خدمات و به دنبال آن کاهش رضایت عمومی را به همراه دارد ۸. تبدیل وضعیت‌های بدون ملاحظه سرخوردگی نیروهای دستگاه‌ها را به دنبال دارد ۹. عدم توجه به فرهنگ سازمانی پیامد افزایش هزینه ارتقای فرهنگ سازمانی را به همراه دارد ۱۰. عدم وجود وحدت رویه و یکپارچگی در ارتقای کارکنان پیامدهای چاپلوسی، تملق و باج‌دهی را به همراه دارد ۱۱. افت کیفیت خدمات بخصوص در دستگاه‌هایی که شامل استثنائات قانون نمی‌شوند ۱۲. سوءاستفاده از برچسب محرمانگی ۱۳. ورود افراد بدون آزمون و رقابت ۱۴. آموزش‌های شغلی غیر لازم، غیر ضروری و غیر مفید می‌توان اشاره کرد.

در ادامه پیشنهادهایی برای مدیریت ریسک‌ها و پیامدهای آن ارائه شد؛ مدیریت ریسک و پیامدها مانند روش مدیریت هر پدیده دیگری در سازمان، سخت است و لازم است مدیران ریسک از قدرت لازم در هرم سازمان برخوردار باشند تا بتوانند راهبردهای منابع انسانی را پیش ببرند. در گام اول برای مدیریت صحیح ریسک و پیامدهای آن نیاز به نظام آموزشی صحیح، اصولی، عملیاتی و کارگاهی داریم؛ لذا لازم است دانشگاه‌ها از آموزش بسیار تئوریک خود

فاصله بگیرند. گام بعدی انتخاب و انتصاب صحیح مدیران است چراکه وظیفه مدیریت به‌قدری حیاتی است که اشتباه مدیران، نابودی جامعه را در پی دارد؛ بنابراین باید در انتخاب‌ها و انتصاب‌ها سلسله‌مراتب را رعایت کنیم و مسیر شغلی حرفه‌ای افراد را در ارتقای آنها لحاظ کنیم. مهم‌ترین شیوه مدیریت ریسک و پیامد جلوگیری از به‌وجود آمدن آنها است بدین صورت که ابتدا ریشه‌های ایجادکننده ریسک را از طریق جستجوی دلایل، زمینه‌ها و مداخله‌گرهای به‌وجودآورنده ریشه‌های ریسک، شناسایی کنیم سپس با شناسایی و آگاهی از ریشه‌ها از به‌وجود آمدن ریسک و به دنبال آن پیامدها جلوگیری کنیم و درنهایت بازخوردهای مستمر از نحوه اجرای قانون را اعمال کنیم و در صورت نیاز تغییرات لازم را جهت اصلاح لحاظ کنیم. در مدیریت ریسک و پیامدها باید از رویکرد تبعیض مثبت به شکلی هدفمند، به‌طوری‌که باعث سرخوردگی کارکنان نشود، استفاده کنیم. ارتقای کیفیت آزمون استخدامی و سنجش افراد و معنا بخشیدن به رقابت، ورود نیرو به بخش دولتی با مکانیزم کاملاً شفاف به‌صورت عادلانه، جلوگیری از استخدام سفارشی و بستن تمامی مسیرهای این‌چنینی در فرایند جذب و استخدام از طریق اصلاح فرایند و تعریف معیارهای ورود، جذب و استخدام بر اساس تخصص افراد و درنهایت جلوگیری از فساد اداری. کنترل اندازه دولت، کنترل بخش‌های غیردولتی که بانفوذ هستند و به‌نوعی دولتی یا خصولتی محسوب می‌شوند، انطباق بخش دولتی و بخش خصوصی و درنهایت افزایش سرعت الکترونیکی شدن دولت. بهبود شرایط اقتصادی از طریق بزرگ‌تر کردن کیک اقتصاد و به دنبال آن افزایش درآمد، رفع نواقص نظام توزیع و به دنبال آن توزیع شفاف و عادلانه حقوق و مزایا بر اساس عملکرد کارکنان. فراهم کردن سخت‌افزارها و فناوری‌های به‌روز و لازم برای هر دستگاه متناسب با شأن مردم و نوع خدماتی که دستگاه‌ها ارائه می‌دهند و درنهایت در نظر گرفتن نیازهای مردم و حمایت تکنولوژی و فناوری کارکنان، یکپارچه‌سازی فرایندها و لحاظ کردن هوش مصنوعی در فرایندها به‌منظور اصلاح فرایند و کاهش زمان پروسه‌های طولانی. اصلاح ساختار، مناسب‌سازی و بازطراحی معماری دستگاه‌ها با نگاه جدید و بر اساس مبانی علمی و تجربی از طریق ادغام و تفکیک‌های صحیح، متناسب با نیازهای روز که در جهت همسویی ساختار با مدیریت منابع انسانی باشد. افزایش شفافیت، نظارت، پاسخگویی و برقراری امنیت شغلی. قانون مدیریت خدمات کشوری نیازمند به‌بازرسی و ارزیابی سالانه است. نیاز قانون مدیریت خدمات کشوری به

بازنگری بدین صورت که پس از بازنگری، قبل از اجرا در آزمایشگاه خط‌مشی‌گذاری مورد ارزشیابی قرار بگیرد، از جمله پیشنهادهایی است که جهت بهبود مدیریت ریسک‌های منابع انسانی بیان می‌گردد.

مانند همه پژوهش‌های موردی، این پژوهش نیز با محدودیت تعمیم‌پذیری یافته‌ها به جوامع دیگر دچار است. از نظر برخی پژوهشگران، مطالعه یک نمونه خاص در بستر شرایط محیطی که در آن واقع شده است، امکان تعمیم‌پذیری را تقریباً غیرممکن می‌سازد. هر چند سؤال‌هایی که در یک پژوهش بیان می‌شوند، برای بسیاری از مطالعات موردی دیگر نیز قابل استفاده خواهند بود، اما پاسخ‌هایی که به آن سؤال‌ها داده می‌شود احتمالاً متفاوت خواهند بود (فقیهی، چگینی و آغاز، ۱۳۹۲).

در پایان در یک جمع‌بندی نهایی باید اشاره کرد که ریسک در تعریفی بسیار ساده، نا اطمینانی برای موفقیت است. از تحلیل و برداشت شخصی پژوهشگران از مصاحبه‌ها آنچه به‌طور کلی می‌توان به آن اشاره داشت ذکر این نکته است که افراد به‌طور طبیعی از ریسک می‌ترسند و ریسک را در اکثر مواقع منتج به شکست می‌دانند درحالی‌که ریسک به همان اندازه که می‌تواند منجر به شکست شود به همان اندازه نیز می‌تواند موفقیت را رقم بزند، اگر نسبت به ریسک آگاه باشیم، ریسک‌ها شناخته و شناسایی شده باشد و بتوانیم ریسک و پیامدهایش را هنرمندانه مدیریت کنیم قطعاً می‌توانیم منتظر رخداد موفقیت باشیم.

می‌توان جهت تکمیل پژوهش کنونی پیشنهادهای زیر را برای پژوهش‌های آتی ارائه داد:

۱. ارائه مدل مدیریت ریسک و کنترل پیامدهای قانون مدیریت خدمات کشوری؛
۲. مقایسه تطبیقی ریسک‌های قانون مدیریت خدمات کشوری با سایر قوانین نظیر و مشابه؛
۳. آسیب‌شناسی هر یک از فصل‌های قانون مدیریت خدمات کشوری بخصوص فصول مربوط به منابع انسانی (فصل‌های ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲ و ۱۳ قانون).

قدردانی

از همه بزرگوارانی که ما را در انجام این پژوهش یاری نمودند سپاسگزاریم.

فهرست منابع

- ابوالحسن فقیهی، رویا چگینی، عسل آغاز، (۱۳۹۲)، تحقیق موردی در مطالعات سازمانی، پژوهشی در یک سازمان غیردولتی، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال هشتم، شماره (۲۹)، ص ۱-۲۶.
- آرین قلی پور، الهام ابراهیمی، (۱۳۹۵)، مدیریت ریسک منابع انسانی، کاربرد رویکرد آمیخته، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال نهم، شماره (۳۲)، تابستان، ص ۷۳-۹۶.
- اسفندیار محمدی، روح اله عسکری، میلاد حربی زاده، (۱۳۹۵)، ارزیابی نقش مدیریت ریسک در ارتقای کارایی نیروی انسانی سازمان‌ها، کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت.
- اوماسکاران، (۱۳۹۰)، روش‌های تحقیق در مدیریت، مترجمان: محمد صائبی، محمود شیرازی. تهران، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
- طیبه کمالی، حسینعلی بهرام زاده، مصیب سامانیان، (۱۴۰۰)، ارائه مدل آمادگی ریسک منابع انسانی در صنعت بانکداری (مورد مطالعه: بانک ملی خراسان شمالی)، نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال چهاردهم، شماره (۴۸)، تابستان، ص ۱۸۳-۲۲۶. DOR: 20.1001.1.82548002.1401.14
- رجا کریمی، اکبر اعتباریان، ایرج سلطانی، (۱۳۹۹)، ارائه الگوی ریسک‌های منابع انسانی، ایران، تهران، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، چشم‌انداز مدیریت دولتی، سال یازدهم، شماره (۱)، بهار، ص ۹۹-۱۱۹.
- رحمت اله قلی پور سوتی، ابراهیم غلام پور آهنگر، (۱۳۸۹)، فرایند سیاست‌گذاری عمومی در ایران، تهران، مجلس شورای اسلامی، مرکز پژوهش‌ها، چاپ اول.
- سایت توسعه و تعالی منابع انسانی، (۱۳۹۸)، چالش‌های استقرار کامل قانون مدیریت خدمات کشوری https://shrm.atu.ac.ir/page_1325.html
- طیبه امیرخانی، (۱۳۸۸)، اهداف و تاریخچه قانون مدیریت خدمات کشوری، نشریه منابع انسانی، سال اول، شماره (۱)، ص ۳۰-۳۱.
- Abdolreza Biginia, Mobina Ghasemi, Seyyed Ahmad Hosseini. (2009). Identifying obstacles to the implementation of the studied public policy: Law on the management of state services: **the first international conference on modern business and organizational intelligence management paradigms**.
- Abolhassan Faqihi, Roya Chegini, Asal Aghaz. (2013). A case study in organizational studies: research in a non-governmental organization, **Iranian Management Sciences Quarterly**, 8th year, number (29), pp. 1-26.
- Aryan gholipour, Elham Ebrahimi. (2016). Human resource risk management: application of a mixed approach: **public management studies**, ninth year, number (32), summer, pp. 73-96.
- Becker, K., & Smidt, M. (2016). A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research. **Human Resource Management Review**, 26(2), 149-165.

- Blacker, K., & McConnell, P. (2015). **People Risk Management: A Practical Approach to Managing the Human Factors that Could Harm Your Business**. Kogan Page Publishers.
- Ernst, F. & Young, E.(2008).Global Human Resource (HR) risk: from the danger zone to the value zone. London:Eu.
- Esfandiari Mohammadi, Ruhollah Askari, Milad Harbizadeh. (2016). Evaluation of the role of risk management in improving the efficiency of human resources of organizations: **International Conference of Management Elites**.
- Fheili, M. I. (2006). Develepeing human resource key risk indicators - **Know Your Staff (KYS) practices. J . Oper. Risk**, 1 , 71-85.
- Human resources development and excellence website**. (2019). Challenges of the full implementation of the civil service management law https://shrm.atu.ac.ir/page_1325.html .
- Maryam Tehrani, Mohammad Reza Maleki, Fahimeh Ghofrani. (2014). Civil service management law (principles, foundations and suggested strategies): **Majlis and Strategy Quarterly**, 21st year, number (79), pp. 185-212.
- Mehdi Hedavand, Davood Kazemi. (2013). A reflection on the modern principles of administrative law in the law of state service management: **Strategy Quarterly**, 22nd year, number (67), pp. 63-93.
- Omaskaran, (2011). **Research methods in management**. Translators: Mohammad Saebi, Mahmoud Shirazi. Tehran, Higher Institute of Management and Planning Education and Research.
- Paul,C. Mitlacher,L.(2008).Expanding risk management systems: human resources and German banks. **Strategic change**.17(1-2), pp.21-33.
- Rahmat Allah Gholipour Soteh, Ebrahim Gholampour Ahangar. (2010). **Public policy making process in Iran**: Tehran, Islamic Council, Research Center, first edition.
- Roja Karimi, Akbar etebarian, Iraj Soltani. (2020). Presenting the model of human resources risks: Iran, Tehran, Shahid Beheshti University, Faculty of Management and Accounting, **Perspective of Public Administration**, 11th year, number (1), spring, p. 99 -119.
- Rohmann, B. & Renn, O.(2000).Cross cultural risk perception:A survey of empirical studies Dordecht: **Kluwer Academic publishers**. pp.11-53.
- Svetlozar, T.Stoyan,V. & Frank, J.(2011).A probability metrics approach to financial risk measures.London:John Wiley & Sons.
- Tayebeh Amirkhani. (2009). Objectives and History of Civil Service Management Law: **Human Resources Journal**, first year, number (1), pp. 30-31.
- Tayebeh Kamali, Hoseinali Bahramzadeh, Mosayeb Samanian. (2022). Designing a Readiness Model for Human Resources Risk Assessment in the Banking Industry: A Case Study of the National Bank of North Khorasan: **Scientific Journal of Research in Human Resources Management**, 14th year, number (48), summer, pp 183-226.



پیوست

جدول کدگذاری به روش اترید-استرلینگ

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
ریسک‌های برنامه‌ای	استثنائات	قانون یک خط مشی کلان برای منابع انسانی در سطح ملی است-قانون
ریسک‌های اجرایی	ابهامات پیرامون شایسته‌سالاری و عدالت‌محوری	مرزهای راهبردی سازمان‌های دولتی در رابطه با منابع یا سرمایه انسانی مشخص می‌کند- قانون به طور کلی و کامل به منابع انسانی پرداخته و توجه داشته است- قانون در بستر اجرا ایجاد ریسک می‌کند- ماده ۴۱
ریسک‌های حمایتی	عدم توجه به ساختار	که به شایسته‌سالاری اشاره دارد، نحوه اجرای آن ریسک احساس تبعیض ایجاد می‌کند- ماده ۴۶ ریسک از دست دادن نیروی انسانی به دلیل عدم تبدیل وضعیت- بزرگترین ریسک قانون، کلی و عمومی بودن نگاه آن است- عدم نیاز به برخی از نیروهای انسانی در تمام طول فعالیت سازمان- فرض قانون استخدام افراد به شکل بلند مدت، خدمت ۳۰ ساله و پس از آن بازنشستگی است- نیروی انسانی متخصص و
ریسک‌های هزینه‌ای	تبدیل وضعیت	متعهد، نیاز به قرار داد بلند مدت- نیروی انسانی خویش فرما یا پیمان کارانه، عدم نیاز به قرارداد بلند مدت- سرباز وفادار، نیاز به قرارداد بلند مدت- نیرو انسانی با مهارت های ساده و کلی نظیر نیرو های خدماتی
ریسک‌های مقرراتی	ابهامات در شیوه سنجش و آزمون ورود و دخالت مجلس	نیاز به استخدام قراردادی دارند- عدم توجه قانون به ۴ طبقه دسته بندی نیروی انسانی سازمان‌ها- قانون بیشتر بر مبنای حاکمیتی توجه دارد و کمتر به مبنای تصدی‌گری می‌پردازد- عدم توجه به ریسک نگهداشت موجب تضعیف و عدم حفظ کارکنان شایسته می‌شود- توجه نداشتن به نگهداشت موجب کاهش حس تعهد فیزیکی کارکنان می‌شود- عدم توجه به ریسک های فصل ۶ و ۷ قانون باعث ایجاد چرخه معیوب فرآیند استخدام می‌شود- اگر در فصل ۸ شایسته‌ها به حاشیه رانده شوند و به ارتقا آنها توجه نشود، افرادی که شایستگی لازم را ندارند جایگزین آنها می‌شود- عدم حفظ کارکنان شایسته و چرخه معیوب فرآیند استخدام باعث تهی شدن سازمان می‌شود- جایگزینی افرادی که شایستگی لازم را ندارند با افراد شایسته موجب کاهش کیفیت خدمات عمومی می‌شود- طبق فرموده امام علی(ع) سبب می‌شود کارهای
	خط‌مشی و الزامات اجرایی نامناسب و ناکافی	
	پیچیده، کلی و چندوجهی	
	ارزیابی عملکرد نامناسب	
	ابهامات در تعاریف	
	عدم یکپارچگی و وحدت رویه	
	عدم توجه به نیروی انسانی، نگهداشت و آموزش	
	مسیر ارتقای شغلی نامناسب	

جدول کدگذاری به روش اترید-استرلینگ

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
	<p>ریسک‌های مربوط به انگیزه کارکنان و عدم حمایت فناوری‌ها و تکنولوژی ریسک‌های وارد بر حقوق و مزایا ریسک‌های وارد بر نظام هماهنگ پرداخت قوانین ناصحیح پیرامون ورود، خروج، جذب، استخدام، انتخاب و انتصاب مدت قرارداد نامتناسب</p>	<p>بزرگ را افراد ک.وچک انجام دهند و کار های کوچک را افراد بزرگ- کاهش کیفیت خدمات عمومی ارباب رجوع را نسبت به دستگاه بی اعتماد می سازد- بی اعتمادی به دستگاه ها موجب افت سرمایه اجتماعی می شود- افت سرمایه اجتماعی موجبات بهم ریختگی شاکله فرهنگی را به وجود می آورد- به دنبال بهم ریختگی شاکله فرهنگی در بلند مدت، بین دولت-ملت شکاف ایجاد می شود- در اثر شکاف بین دولت و ملت، مسائل حاکمیتی ایجاد می شود- در پی ایجاد مسائل حاکمیتی، بهم ریختگی انسجام اجتماعی به وقوع می پیوندد- تبدیل وضعیت بین افراد عادی و اینترگران ریسک احساس تبعیض ایجاد می کند- مدیریت پیامد از طریق شناسایی ریشه های ایجاد کننده ریسک- جست و جو برای پیدا کردن دلایل، زمینه ها و مداخله گر های به وجود آورنده ریشه های ریسک- روش مدیریت ریسک مانند روش مدیریت هر پدیده دیگری در سازمان است- نیاز قانون به بازنگری- عدم اجرا و بی توجهی به مواد قانون مثل ماده ۷۳ که ۹۹٪ دستگاه های اجرایی انجام نداده اند و نمی دهند، ایجاد ریسک می کند(فوق العاده بهره وری)- مدیریت پیامد از طریق اعمال بازخورد های مستمر از نحوه اجرای قانون- چالش هم می تواند فرصت باشد هم تهدید، به بهره برداری بستگی دارد- زیاد و متنوع بودن بند ها و تبصره های قانون پیرامون امتیاز مشاغل برای ارزیابی مشاغل، چالش سخت شدن نحوه محاسبه را ایجاد می کند- سخت بودن نحوه محاسبه امتیاز مشاغل ریسک خطا در محاسبه را ایجاد می کند- مدیریت ریسک امری همراه با ایجاد تغییر است لذا چالشی که ایجاد می کند مقاومت در برابر تغییر است.- افراد از مخاطرات می ترسند- چالش تعارض منافع در اثر راه اندازی بازی قدرت در پی مدیریت ریسک- چالش سنجش ناپذیر بودن اقدامات مربوط به مدیریت ریسک منابع انسانی- مدیران ریسک باید از قدرت لازم برخوردار باشند- عدم پیشبرد راهبرد های منابع انسانی ناشی از قدرت ناکافی مدیران منابع انسانی در هرم سازمان- چالش</p>

جدول کدگذاری به روش اترید-استرلینگ

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
		<p>همراه و همسو کردن مدیریت عالی سازمان نسبت به اهمیت مدیریت ریسک منابع انسانی - چالش سیاست زدگی منابع انسانی در سطح ملی و عمومی - رقابت در قانون به طور واضح تعریف نشده است و به دنبال آن جذب از طریق رقابت، ریسک جذب سلیقه ای را ایجاد می کند - در قانون پیرامون قوانین انتخاب و انتصاب ابهامات وجود دارد - در تبدیل وضعیت درجه کارشناس به درجه مدیریت، تبصره قانون را نقض می کند - ریسک به صورت مستمر ادامه دار است و ریسک های بعدی را به وجود می آورد - استثنا در پاداش ریسک ایجاد می کند - قانون مدیریت فقط در دستگاه های ضعیف اجرا می شود - تفاوت و تمایز قائل شدن بین دستگاه ها از اعتبار قانون کم می کند - قانون الزام همگانی ندارد لذا همه دستگاه ها آن را انجام نمی دهند جز خود سازمان اداری و استخدامی و چند بخش حوزه وزارتی - وقتی برای قانون استثنا در نظر بگیریم آنوقت کل قانون دارای ریسک می شود - استثنائات موجود در قانون، قانون را ساقط می کند و زیر سوال می برد - و غیره های موجود در قانون، ریسک دور زدن قانون را ایجاد می کند - ضمانت اجرایی دقیقی در قانون لحاظ نشده است - عدم آموزش صحیح موجب می شود که اجرا کنندگان قانون دنیای متفاوتی نسبت به قانون گذاران داشته باشند - مدیریت پیامد ها نیاز به نظام آموزشی صحیح، اصولی، عملیاتی و کارگاهی دارد - مدیریت پیامد از طریق انتخاب و انتصاب صحیح مدیران - اشتباه مدیران نابودی جامعه را در پی دارد - رعایت سلسه مراتب و مسیر شغلی حرفه ای - چالش اصلی پیرامون ریسک های منابع انسانی در همه بخش ها و فصول، تعارض منافع است - ریسک نا اطمینانی برای موفقیت است - مدیریت منابع انسانی بدون در نظر گرفتن فناوری و تکنولوژی ها ممکن نیست - عدم اصلاح پذیری قانون نسبت به چالش های درآمدی دولت ریسک بخش حقوق و مزایا را افزایش داد - استخدام سفارشی قانون را با بی نظمی مواجه کرد - انعطاف ناپذیری قانون به طور ویژه در بخش درآمد، بی انگیزگی ایجاد می کند</p>

جدول کدگذاری به روش اترید-استرلینگ

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
		<p>و کاهش حس تعهد روانشناختی را به همراه دارد- نا هماهنگی نظام های خط مشی گذاری، در اجرا، معجزی قانون را دچار ابهام می کند- شرایط سیاسی و اجتماعی موجب آشفتگی در درآمد دولت شد- درآمد دولت پاسخگوی افزایش حقوق کارکنان نیست- قانون تبدیل وضعیت موجب افزایش ورود به سازمان می شود- نیروی سازمان شاکله سازمان است- گلوگاه منابع انسانی ورود به خدمت کارکنان است- خروج در بخش دولتی سخت است- سازمان با سرمایه اجتماعی معنی پیدا می کند- کاهش عملکرد سازمان- کاهش انگیزه کارکنان- شرایط بد اقتصادی- ایجاد بی نظمی های اساسی- افزایش فاصله پرداختی بین دستگاه ها- نارضایتی اجتماعی از خدمات دولتی- کاهش تعداد نیروی انسانی شایسته- ایجاد بی نظمی و شلختگی- ایجاد حس تبعیض و عدم عدالت- افزایش فساد، رشوه و اختلاس- عدم استفاده کامل، جامع و صحیح از توانمندی و پتانسیل جامعه- مدیریت پیامد کار سختی است- مهم ترین شیوه مدیریت پیامد جلوگیری کردن از به وجود آمدن پیامد می باشد- ورود نیرو به بخش دولتی با مکانیزم کاملاً شفاف- ارتقای کیفیت آزمون استخدامی و سنجش افراد- کنترل اندازه دولت- کنترل و مدیریت بخش های غیر دولتی که با نفوذ هستند و به نوعی دولتی و یا خصولتی محسوب می شوند- اقتصادی کردن قانون با شرایط زمانی و جامعه- جلوگیری از استخدام سفارشی و بستن تمامی مسیر های این چنینی در فرآیند جذب و استخدام- کاهش فاصله بین دستگاه ها- دستگاه ها همه زیر یک قانون باشند و استثنا قائل نشویم- افزایش درآمد- بهبود اقتصاد- بزرگتر کردن کیک اقتصاد- توزیع عادلانه حقوق- انطباق بین بخش دولتی و خصوصی- بزرگترین چالش عدم تطابق درآمد ها و هزینه ها می باشد- فرآیند جذب ناصحیح و معیوب منتج به جذب افراد نامناسب می شود- آموزش دانشگاه ها بسیار تئوریک است- نگاه علمی و تئوریک آزمون استخدامی منجر به فیلتر شدن افراد با تجربه می شود- سنجش از طریق آزمون موجب جذب</p>

جدول کدگذاری به روش اترید-استرلینگ

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
		<p>افراد بی تجربه و کار نابلد می شود- جذب از طریق غیر آزمون باعث ایجاد قوانین وقت و بی وقت می شود- دخالت مجلس در قانون گذاری پیرامون مباحث قانون در اجرا ابهام ایجاد می کند- تبدیل وضعیت باعث ایجاد تمایل در افراد برای جا به جایی می شود- عدم برگزاری آزمون استخدامی سالانه برای تمامی دستگاه ها برای دستگاه ها در بعضی مواقع معضل کمبود نیرو ایجاد می کند- و غیره های موجود در قانون راه های بسیاری را برای دور زدن قانون به وجود آورده است- مشخص نبودن فرآیند جذب، زمانبندی و شرایط آن- وجود چندین کانال جذب و استخدام فساد زاست و ایجاد رانت و لابی را به وجود می آورد تهدیدی برای شایسته سالاری و اصل بودن ضابطه بجای رابطه- عدم الزام درست قانون به مسیر ارتقای شغلی یکپارچه موجب تفاوت در مسیر ارتقای شغلی دستگاه ها گشته است- مواد تعیین شده برای مسیر ارتقای شغلی موادی نیست که باعث افزایش کارایی شود- عدم تعیین راهکار مناسب جهت ارتقا، موجب افزایش ارتقای های نادرست گشته است- در واقعیت نظام هماهنگ پرداختی وجود ندارد به دلیل تفاوت در میزان پرداختی های متفاوت دستگاه ها که باعث کاهش انگیزه در افراد می شود- عدم نظام هماهنگ پرداخت تمایل برای جا به جایی ایجاد می کند و در پی آن عدم بالانس نیروی انسانی در سازمان ها- کاهش انگیزه در افراد موجب عدم تمایل افراد نسبت به انجام کار می شود- پرداخت های ناهماهنگ موجب گران شدن خدمات و افزایش هزینه های اداری می شود- گران شدن خدمات کاهش رضایت عمومی را به همراه دارد- مدیریت از طریق فراهم کردن سخت افزار ها و فناوری های لازم برای هر دستگاه متناسب با شان مردم و در نظر گرفتن نیاز های آنها- بازنگری قانون متناسب با شرایط و برخورد اقتضایی با آن- افزایش سرعت الکترونیکی شدن دولت- رفع نواقص نظام توزیع- جلوگیری از فساد اداری- یکپارچه سازی فرآیند ها- لحاظ کردن هوش مصنوعی در فرآیند ها- اصلاح فرآیند و کاستن از زمان برای پروسه</p>

جدول کدگذاری به روش اترید-استرلینگ

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
		<p>های طولانی- مناسب سازی و باز طراحی معماری دستگاه ها از طریق ادغام و تفکیک صحیح متناسب با نیاز های روز با نگاه جدید بر اساس مبنای علمی و تجربی- افزایش شفافیت و پاسخگویی- چالش ناکارآمدی سیستم اداری- تعارض منافع- قانون به لحاظ تدوین و تصویب پروسه طولانی را طی کرد- طولانی شدن پروسه قانون را نسبتا از مسیر خود خارج کرد- قرار بود در فصل ۱۰ قانون بر اساس مدل امتیازی تصویب شود ولی به صورت رتبه بندی تصویب شد- در مدل رتبه بندی افراد زیادی در یک گروه با پرداخت یکسان قرار می گیرند که سبب ایجاد ریسک عدم برابری و بی عدالتی در پرداخت می شود- کسانی که کار می کنند و کسانی که کار نمی کنند بعضا در یک گروه قرار می گیرند- پول پرداخت می شود ولی بازدهی ندارد- عدم برابری در پرداخت ریسک هایی چون؛ عدم حمایت نیروی انسانی از مدیران، عدم تعهد روانشناختی و عجین بودن با کار و ریسک نگهداشت کارکنان را ایجاد می کند- قرار بود پرداخت بر اساس مدل امتیازی منحصر به فرد باشد اما در حال حاضر بر اساس مدل رتبه بندی پرداخت به صورت گروهی به افراد انجام می شود که موجب می شود راندمان کاهش یابد- هماهنگی پرداخت کلیه دستگاه ها در کل کشور امری غلط است- پرداخت باید بر اساس اقلیم و شرایط آن متفاوت باشد- برای مثال اجاره در تهران ۲۰ میلیون تومان است و اجاره در جاهای دیگر بعضا ۵ میلیون تومان می باشد- نظام هماهنگ پرداخت ریسک های چون؛ کناره گیری روانی از کار، کاهش کیفیت و کارایی، سرپیچی از دستورات و بی انضباطی و بی نظمی دارد- نظام هماهنگ پرداخت ریسک های چون؛ کناره گیری روانی از کار، کاهش کیفیت و کارایی، سرپیچی از دستورات و بی انضباطی و بی نظمی دارد- وجود استثنائات و غیره ها در قانون ریسک گریز از قانون را ایجاد کرده است- قانون موجب شد تا دچار چندگانگی در نظام پرداخت شویم که نابرابری بیرونی ایجاد می کند- علیرغم داشتن قانون اما به نوعی دچار بی قانونی</p>

جدول کدگذاری به روش اترید-استرلینگ

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
		<p>هستیم- دستگاه ها تکلیف خود را نسبت به قانون نمی دانند و از قانون رضایت ندارند که ریسک عدم اجرای قانون را ایجاد کرده است- قانون بدون توجه به ساختار سازمانی به حوزه نیروی انسانی می پردازد که باعث ریسک تضاد بین ساختار و مدیریت منابع انسانی می شود- مدیریت منابع انسانی در بستر ساختار مناسب شکل می گیرد- اگر قانون را به وجود آورنده نوآوری در سازمان ها بدانیم، سازمان ها ظرفیت پذیرش نوآوری را ندارند- ساختار سازمان ها سستی، بوروکراسی ماشینی، غیر منعطف و غیر حرفه ای است- برای مدیریت ریسک ها و پیامد ها باید بین ساختار و مدیریت منابع انسانی همسویی ایجاد کرد از طریق اصلاح ساختار- فصل ۱۰ قانون باید اصلاح شود- نباید پرداخت به صورت هماهنگ برای کل کشور باشد باید اقتضایی و متناسب با شرایط و اقلیم صورت گیرد- در ابتدا قرار بود قانون پس از دوره آزمایشی اصلاح گردد اما این اتفاق صورت نگرفت و نیاز قانونی به بازنگری شدید احساس می شود- تبدیل وضعیت بدون ملاحظه برای ایثارگران با روح قانون که به دنبال عدالت می باشد تناقض دارد و قانون را زیر سوال می برد- تبدیل نیروی شرکتی به رسمی باعث تزریق افراد فاقد شایستگی به بدنه دستگاه ها شده و موجب ایجاد تبعیض و سرخوردگی برای سایر نیرو ها می شود- نیروی خدمات با تبدیل وضعیت به نیروی اداری تبدیل می شود- در ارتقای کارکنان وحدت رویه وجود ندارد که موجب ایجاد چاپلوسی، تملق و باج دهی جهت کسب ارتقای شغلی می شود که ایجاد فساد می کند و موجب به حاشیه رفتن افراد می گردد- مسیر ارتقا بر اساس شایستگی و استحقاق کارکنان نیست بلکه سلیقه ای انجام می شود که این موضوع باعث کاهش انگیزه سایر کارکنان می شود- ریل ترقی در تضاد با قانون است- عدم تناسب قانون با ساختار دستگاه ها- فقدان قانون شایسته سالار- عدم رعایت عملی قانون در اجرا- فصل ۸ قانون در دستگاه ها تقریباً اجرا نمی شود- فصل ۹ قانون به طور کلیشه ای انجام می شود- تبعیض بین افراد</p>

جدول کدگذاری به روش اترید-استرلینگ

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
		<p>ایثارگر و عادی در زمینه ارتقای مدرک تحصیلی بدین صورت که افراد عادی به صورت مرخصی بدون حقوق و ایثارگران به صورت ماموریتی و با حقوق که باعث ریسک بی عدالتی می گردد- تمایز قائل شدن برای دستگاه ها سبب بی عدالتی و ناهماهنگی در نظام پرداخت می گردد که با خود تبعیض در پرداخت و مزایا را به همراه دارد که باعث کاهش انگیزه کارکنان می شود- ارزیابی عملکرد به شیوه علمی انجام نمی شود- تمایز قائل شدن دستگاه ها با یکدیگر باعث می شود با کارمندان دستگاه های متفاوت، متفاوت عمل شود که سبب افت انگیزه نیروی کارآمد و در نهایت افت کیفیت خدمات دستگاه می شود- در مدیریت ریسک و پیامد ها باید رویکرد تبعیض مثبت را به شکلی هدفمند به طوری که باعث سرخوردگی نشود، بکار بگیریم- معیار های قانون نباید سلیقه ای باشد باید پارامتری باشد طوری که بر اساس آن بتوان هر فردی را سنجید- بزرگترین سرمایه سازمان نیروی انسانی است- چالش عدم رعایت سلسله مراتب- ریسک ها و پیامد های موجود عدم نظارت و پاسخگویی را به همراه دارد- بند ب ماده ۴۶ و نیز ماده ۵۸ باعث ایجاد دوره های آموزشی غیر مفید برای افراد می شود که به سبب خط مشی نامناسب ریسک اجرایی ایجاد می کند- ماده ۵۲ کاملاً موجب ریسک اجرایی می شود به موجب افزایش تقاضای دستگاه ها برای نیروی قرارداد کار معین بیش از ظرفیت و ورود در فضای غیر رقابتی- پیامد این ریسک ها برگزاری و شرکت افراد در دوره های آموزشی غیر ضروری که بدون ایجاد اثر بخشی صرفاً هزینه ایجاد می کند- برای مدیریت کردن ریسک ها و پیامد های آن در ابتدا باید ابهامات قانون را مرتفع سازیم- برای شرایط خاص تعریف واحد ارائه کنیم- چالش رویه نادرست برای ورود به خدمت- رویه نادرست برای برنامه ریزی نیروی انسانی- ورود افراد بدون آزمون و رقابت- آموزش های شغلی غیر لازم، غیر ضروری و غیر مفید- قانون به دنبال داشتن نگاه جامع و عمیق نسبت به تمامی بخش های منابع انسانی است که این موضوع ایجاد</p>

جدول کدگذاری به روش اترید-استرلینگ

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
		<p>ریسک می‌کند- قانون باید با سیاست های کلی نظام اداری انطباق داشته باشد- قانون قبل از سیاست های کلی نظام اداری تدوین شد فاصله بین این دو ایجاد می‌کند که قانون باز طراحی گردد و برخی از مواد قانون در جهت انطباق با سیاست های کلی نظام اداری تغییر و اصلاح یابد- فصل ۱۰ قانون به موجب خلاء قانونی که دارد سبب ایجاد ریسک ناعادلانه، غیر قانونی و نامتعارف می‌گردد- استثنا قائل شده برای برخی از دستگاه ها ذیل ماده ۱۱۷ قانون سبک ایجاد ریسک پرداخت های نجومی و غیر متعارف گشته است- استثنائات راه فرار و گریز از قانون را ایجاد کرده است- برای مدیریت این ریسک و پیامد ها باید پرداخت ها باید بر اساس عملکرد و به طور عادلانه طراحی گردد و تمامی دستگاه ها زیر سایه این قانون قرار گیرند- قانون در ماده ۷۸ تعریف مبهمی از کمک رفاهی ارائه نموده است که تفاسیر متفاوتی را ایجاد می‌کند که سبب ایجاد ریسک پرداخت های رفاهی متفاوت می‌گردد- در فصل ۹ قانون توانمند سازی صرفا آموزش نیست- آموزش یکی از ابزار های توانمند سازی که قانون جز این مورد مابقی موارد را نادیده گرفته است- ماده ۵۸ دستگاه ها را به سمت مدرک گرایی سوق داده است و دستگاه ها صرف نظر از اثر بخشی و کیفیت آموزش به دنبال پر کردن سرانه آموزشی هستند تا از مزایای مادی آن استفاده کنند- ماده ۵۸ فلسفه آموزش ضمن خدمت را زیر سوال برده است- برای مدیریت این موارد باید بدین گونه عمل شود که سرانه ضمن خدمت حذف و آموزش بر اساس نیاز طراحی گردد- در قانون حقوق و تکالیف کارکنان به درستی تعریف نشده خصوصا در بخش نظارت که می‌تواند ریسک نا حقی و قضاوت نادرست را به همراه داشته باشد- ماده ۹۱ قانون منطقی نیست می‌تواند ریسک قضاوت سلیقه ای را در پی داشته باشد- انواع روش های جذب و استخدام و نیز تبدیل وضعیت ها ریسک افزایش تعداد نیرو های انسانی در سازمان را ایجاد می‌کند- یکی از اهداف اصلی قانون امنیت شغلی بود- در قانون عدم امنیت</p>

جدول کدگذاری به روش اترید-استرلینگ

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
		<p>شغلی و رابطه غیر منطقی بین کار و کارکنان مشاهده می شود- قانون مبتنی بر نظریه مدیریت دولتی نوین است- در قانون به ارزیابی عملکرد بدون در نظر گرفتن جنبه های روانی، اجتماعی و رفتار سازمانی توجه شده است که ریسک کاهش انگیزه و افت روحیه کارکنان را به دنبال دارد- کارکنان به دنبال حقوق بیشتر در سازمان های دیگر هستند که ریسک عدم تعلق شغلی را ایجاد می کند که پیامد آن جا به جایی های زیاد و مداوم می باشد- قانون به عدالت و شایسته گزینی در استخدام تاکید دارد که در عمل محقق نشده است- برای مدیریت این ریسک ها و پیامد ها باید فرآیند ورود، جذب و استخدام را اصلاح کرد و در راستای آن نظام منابع انسانی در سطح کلان طراحی کرد که در حال حاضر وجود ندارد- شرکت های پیمانکاری چالش اصلی این روز ها هستند- قانون به دلیل مداخلات ایدئولوژیک فاقد استاندارد های لازم است که استاندارد نبودن آن سبب ایجاد ریسک می شود- در زمینه رقابت و شایسته سالاری عدم وجود استانداردهای لازم کاملاً مشهود است- معیار های شایستگی قانون متناسب نیست- رقابت به شکل صحیح انجام نمی شود- برای مدیریت این ریسک ها و پیامد ها ابتدا باید تبعیض، تفاوت، تمایز و استثناء قائل شدن ها را از بین ببریم تا دچار ریسک های خطرناک نشویم- باید به رقابت معنا ببخشیم- ابهامات در تعاریف را باید از بین ببریم و به شفافیت برسیم- مسیر ارتقای شغلی را متناسب با شایستگی تعریف کنیم- معیار های ورود، جذب و استخدام صرفاً بر اساس تخصص افراد باشد- متناسب سازی قانون با قوانین موجود، نظیر و مشابه در جهان- عمر قوانین گذشته است و نیاز به بازنگری دارد چرا که عدم تغییر قانون ریسک ایجاد می کند- ماده ۸۱ و ۸۲ قانون پیرامون ارزیابی عملکرد محدودیت هایی ایجاد می کند- ماده ۶۸ در بحث پرداخت و پاداش از ارزیابی ها، شاخص ها، معیار ها، پارامتر ها و امتیازاتی استفاده کرده که منطبق خاصی ندارند- قانون در بحث جذب، استخدام، پاداش و ارزیابی</p>

جدول کدگذاری به روش اترید-استرلینگ

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
		<p>عدالت را رعایت نکرده است - استثناء قائل شدن دستگاه‌ها ریسک ایجاد کرده است - پرداخت متفاوت دستگاه‌ها نسبت به یکدیگر بی‌عدالتی است - تبدیل وضعیت ریسک‌های بسیاری زیادی ایجاد کرده است - استخدام متفاوت دستگاه‌های خاص ریسک است - جذب و استخدام به دلیل عدم قوانین سخت و سخت و همین‌طور نبود نظارت دقیق موجب شده که به دور از عدالت و شایسته‌سالاری باشد - قوانین درست نیاز به اجرای درست دارند و اجرای درست نیازمند نظارت است - قانون به‌طور دقیق نوشته نشده است چرا که مشاهده می‌شود تبصره‌ها، بندها و بخش‌نامه‌ها بعضاً قانون را نقض می‌کنند - بی‌انگیزگی - خروج نیروهای کارآمد - بی‌عدالتی - افت روحیه - دولت‌ناکارآمد - عدم شایسته‌سالاری -</p> <p>مواد قانون باید دارای دوره زمانی خاصی باشد و دائمی نباشد - قانون نیاز به انعطاف پذیر تر شدن دارد - قانون باید اقتضایی و متناسب با شرایط، زمان و مکان نوشته شود - قانون نیازمند به بازرسی و ارزیابی سالانه می‌باشد - قانون باید قبل از اجرا ارزشیابی می‌شد - استفاده از آزمایشگاه خط‌مشی‌گذاری - قانون راه را برای انواع و اقسام جذب‌ها به ویژه جذب سلیقه‌ای به‌طور خاص باز گذاشته است - نیروهای خدماتی در بخش‌های مختلف از طریق رانت جذب رسمی می‌شوند - اجرا قوانین نیاز به مراقبت دارد - قانون در بحث پرداخت عادلانه به شدت ضعف دارد به خصوص در آن‌جا که برای دستگاه‌ها استثناء قائل شده است - کاهش انگیزه پرسنل - افزایش هزینه‌ی ارتقای فرهنگ سازمانی - مدیریت بر اساس پرداخت شفاف و عادلانه حقوق و مزایا - اصلاح فصل دهم قانون - اصلاح ماده ۱۱۷ و عدم استثنائات برای دستگاه‌ها - ارتقا و انتصاب بر اساس شفافیت و شایستگی به معنای واقعی - برنامه ریزی برای ارتقا سطح فرهنگ سازمانی - اصلاح فرآیند ارزشیابی و آیت‌های آن - عدالت در جذب و استخدام پرسنل - استفاده از فناوری‌های روز در جهت کاهش ریسک‌ها - چالش تعارض منافع</p>

جدول کدگذاری به روش اترید-استرلینگ

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
		<p>به طور آشکار وجود دارد- عدم توجه به فرهنگ سازمانی - عدم شفافیت در اطلاعات- جا به جایی اتوبوسی مدیران به ویژه در زمان تغییر دولت- عدم تصمیم گیری به موقع- سوءاستفاده از بر چسب محرمانگی- قانون به طور کلی به منابع انسانی پرداخته است- استثناء قائل شدن برای دستگاه ها قانون را زیر سوال می برد- استخدام سفارشی قانون را دچار بی نظمی کرد- ورود و دخالت مجلس در قانون گذاری در اجرای قانون ابهام ایجاد کرد- نظام هماهنگی پرداخت ناصحیح است و باید اقتضایی عمل کرد- مسیر ارتقای شغلی متناسب نیست- جذب افراد بدون آزمون و رقابت ایجاد ریسک می کند- استثنائات راه دور زدن قانون را به وجود آورده است- رقابت به شکل نادرست انجام می شود- قانون در فصل ۱۰ تعریف مبهمی از کمک رفاهی ارائه داده است که برداشت های متفاوت ایجاد ریسک می کند- نیاز قانون به بازنگری- عدم پرداخت عادلانه ایجاد ریسک می کند- ریسک واضح قانون، کلی و عمومی بودن آن است- عدم توجه قانون به دسته بندی های نیروی انسانی سازمان- وقتی برای قانون استثنا در نظر بگیریم آنوقت به نوعی کل قانون را زیر سوال می بریم- پرداخت باید بر اساس شرایط، متفاوت باشد و اقتضایی انجام گیرد نه به طور هماهنگ- عدم تناسب قانون با ساختارها- ارزیابی عملکرد به طور نادرست انجام می شود- عدم رعایت سلسله مراتب بعضا در قانون دیده می شود- عدم تناسب ارتقای شغلی با معیار های شایستگی- عدم وجود وحدت رویه مناسب و مشخص در ارتقای کارکنان فساد زاست- فصل ۱۰ قانون کاملا ریسک زاست و نیاز به اصلاحات اساسی دارد</p>