

## تحلیل و ارزیابی ریسک‌های منابع انسانی در نظام آموزش عالی؛ مورد: دانشگاه آزاد اسلامی لرستان<sup>۱</sup>

احمد قبادی الوار<sup>۲\*</sup>، سید نجم‌الدین موسوی<sup>۳</sup> و علی شریعت نژاد<sup>۴</sup>

### چکیده

تعریف نشدن دقیق و تجزیه و تحلیل مناسب ریسک‌های منابع انسانی نه تنها مدیریت منابع انسانی را با مشکل مواجه می‌سازد، بلکه به تضعیف عملکرد سازمان منجر خواهد شد. در پرتو شناسایی ریسک‌های منابع انسانی، سازمان می‌تواند از طریق مقابله با آنها به صورت متقابل تعالی فردی و سازمانی را به ارمغان آورد. از این رو، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و ارزیابی ریسک‌های منابع انسانی در نظام آموزش عالی انجام شد. این پژوهش از نظر روش آمیخته، بر مبنای پژوهش‌های کیفی و کمی و از نوع پژوهش‌های قیاسی استقرایی بود. جامعه آماری خبرگان بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی و بر اساس اصل کفایت نظری، ۳۰ نفر از آنان به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه بود که روایی و پایایی آنها به ترتیب با استفاده از شاخص CVR و آزمون کاپای کوهن و روایی محتوایی و پایایی آزمون مجدد تأیید شد. داده‌های کیفی با نرم‌افزار Atlas.ti و روش کدگذاری و داده‌های کمی با روش Delphi Fuzzy تحلیل شدند. نتایج پژوهش مشتمل بر شناسایی انواع ریسک‌های منابع انسانی و تعیین اولویت آنهاست. نتایج پژوهش نشان داد که مهم‌ترین ریسک‌های شناسایی شده ریسک منسوخ شدن دانش و مهارت منابع انسانی، ریسک عدم تخصصی‌سازی کارراهه شغلی، ریسک فرسایش سرمایه انسانی، ریسک فلات‌زدگی شغلی و ریسک نبود خلاقیت و نوآوری منابع انسانی هستند.

**کلیدواژه‌گان:** ریسک‌های منابع انسانی، مدیریت ریسک منابع انسانی، نظام آموزش عالی، روش دلفی فازی.

### مقدمه

۱. مقاله حاضر برگرفته از طرح تحقیقاتی است که در دانشگاه آزاد اسلامی انجام شده است.

۲. استادیار دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد خرم آباد، ایران.

\* نویسنده مسئول: a\_gobadi\_a@yahoo.com

۳. دانشیار دانشکده مدیریت و علوم اقتصادی دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران: mousavi.na@lu.ac.ir

۴. دکتری مدیریت دولتی دانشکده مدیریت و علوم اقتصادی دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران: shariat.al@lu.ac.ir

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۲/۲۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۶/۱۲

با توجه به تغییرات سریع و فزاینده در محیط کسب و کار و تشدید رقابت در جهان امروزی، سازمان‌ها بیش از هر زمانی جذب، آموزش و از همه مهم‌تر، حفظ و توسعه افراد را برای انجام دادن فرایندهای جاری و آتی خویش لازم و ضروری می‌دانند. از این رو، به جرئت می‌توان اذعان داشت که منابع انسانی بیش از هر عامل دیگری بر رشد و بقای سازمان‌ها اثرگذار است، به‌گونه‌ای که در نظریه رشد مدرن، منابع انسانی مهم‌ترین عامل مؤثر در رشد و توسعه اقتصادی جوامع و حتی افزایش بهره‌وری سازمان‌ها قلمداد شده است (Hamid, Maheen, Cheem & Yaseen, 2017). از طرفی، تمرکز بر دارایی‌های ملموس و مشهود سازمان مانند منابع فیزیکی و مالی با توجه به ظهور پدیده‌هایی همچون جهانی شدن، پیشرفت فناوری و به‌کارگیری فناوری‌های نوین در ارائه کالا و خدمات جدید و متنوع نمی‌تواند به تنهایی مزیت رقابتی را برای سازمان در پی داشته باشد. بنابراین، سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی و کسب اهداف خود بر عوامل دیگری مانند منابع انسانی تمرکز می‌کنند (Rawashdeh & Karim Al-Adwan, 2012). با این حال، علی‌رغم مزیت‌های بی‌شماری که منابع انسانی برای سازمان‌ها به همراه دارند، عدم اطمینان و خطرهای ناشی از آن همواره دستیابی به اهداف را برای سازمان‌ها با مشکل مواجه ساخته است. بر این اساس، سازمان‌ها باید بتوانند با شناسایی و ارزیابی ریسک‌های خود آن را به‌گونه‌ای مناسب مدیریت کنند. بدین ترتیب، فرایندی که قابلیت سازمان را در شناسایی زود هنگام، تجزیه و تحلیل، کنترل پیامدهای نامطلوب و همچنین پیشنهاد انجام دادن اقدامات پیشگیرانه و اثربخش را برای کاهش یا خارج نشدن کارکنان ماهر و دانشگر در سازمان فراهم می‌آورد، شناخت ریسک‌های خاص سازمانی به‌ویژه ریسک‌های مرتبط با نیروی انسانی است (Merna & Al-Thani, 2005). ریسک منابع انسانی<sup>۵</sup> می‌تواند با سیاست‌های پرسنلی یک سازمان مانند آموزش، انگیزش، استخدام و حفظ کارکنان مرتبط باشد و به شکل‌های مختلفی به‌صورت از دست دادن کارکنان ارزشمند، ریسک انگیزش ناکافی، نبود برنامه‌های جانشین‌پروری، وابستگی بیش از حد به کارکنان کلیدی و ... بروز کند (Fheili, 2006). از این رو، سؤال اصلی پژوهش حاضر آن است که انواع ریسک‌های منابع انسانی در نظام آموزش عالی کشور کدام‌اند و ریسک‌های منابع انسانی برای دانشگاه‌ها از چه اولویاتی برخوردارند؟

جهان در حال عبور از دوران اقتصاد صنعتی به عصر اقتصاد دانشی است و مهم‌ترین ویژگی این عصر را می‌توان مبتنی بودن کلیه فعالیت‌های اقتصادی بر انواع فعالیت‌های دانشی از جمله تولید دانش، توزیع دانش، ترویج دانش، تبدیل دانش و استفاده از آن دانست (Tofighi Darian, 2009). در این میان، آموزش عالی کشور نقشی اساسی بر عهده دارد، چرا که نه تنها وظیفه تولید، تبدیل و استفاده از دانش بر عهده آن است، بلکه وظیفه تربیت و پرورش نیروی انسانی کارآمد و آماده جذب در بازار کار را نیز برعهده دارد. آموزش عالی، به‌عنوان نهاد متولی آموزش کشور، در عصر دانش‌پرورانه از قبل

دارد، به طوری که سرنوشت پیشرفت و توسعه کشور به این نهاد مهم وابسته است. نکته حایز اهمیت این است که آموزش عالی در صورت برخوردار نبودن از سرمایه انسانی مناسب نمی‌تواند آن طور که باید و شاید رسالت و مأموریت خطیر خود را انجام دهد. از این رو، شناسایی مخاطرات و ریسک‌هایی که آموزش عالی را با چالش‌ها و مشکلات مواجه می‌سازد، ضرورتی انکارناپذیر است. در حقیقت، بی‌توجهی به سرمایه‌های انسانی در آموزش عالی و مدیریت ضعیف آنها، به‌ویژه در عرصه ریسک‌های مرتبط با این منبع حیاتی، می‌تواند بزرگ‌ترین تهدید برای موفقیت بلندمدت، ناتوانی در کسب اهداف راهبردی، انحراف از برنامه‌ها و ترک همکاری کارکنان با سابقه را برای آموزش عالی کشور در پی داشته باشد (Oborilova, Myskova & Melichar, 2015). بنابراین، در چنین شرایطی عدم بررسی و کسب آگاهی از ریسک‌های منابع انسانی می‌تواند از جمله چالش‌های اصلی و کلیدی برای هر سازمان به‌ویژه نظام آموزش عالی قلمداد شود، چرا که دانشگاه‌ها و نظام آموزش عالی وظایفی همچون پرورش نیروی انسانی کارآمد برای اشتغال در بخش‌های مختلف جامعه، تولید دانش، تأمین نیازهای جامعه، تربیت متخصصان و همچنین ارائه راهکارهایی برای حل معضلات اجتماعی در همه زمینه‌ها را بر عهده دارند. از این رو، مأموریت خاص دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی که وظیفه پرورش و تربیت نیروی انسانی توانمند کشور را بر عهده دارند، زمانی به انجام خواهد رسید که خود آموزش عالی از منابع و سرمایه انسانی کارآمد و به دور از مخاطره و ریسک برخوردار باشد. با توجه به مسئله بیان شده، در پژوهش حاضر تلاش شد تا ضمن شناسایی انواع ریسک‌های منابع انسانی در نظام آموزش عالی، مشخص شود که ریسک‌های منابع انسانی در دانشگاه‌های کشور از چه اولویتی برخوردارند؟

### مبانی نظری پژوهش

**ریسک‌های منابع انسانی:** کلمه ریسک از واژه یا عبارت ایتالیایی *riscare* به معنای جرئت کردن وارد زبان انگلیسی شده است؛ بدین معنا که سازمان‌ها پول خود را با قبول مخاطراتی برای افزایش بازدهی (سودآوری) سرمایه‌گذاری می‌کنند که در واقع، این قبول مخاطره بر موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف تأثیر می‌گذارد (Meyer, Roodt & Robbins, 2011). بسیاری از محققان معتقدند که مفهوم ریسک بر حسب موقعیت به‌کارگیری آن تعابیر و تعاریف متفاوتی دارد. در تعریف دیگری ریسک وضعیتی است که در آن فرد با کمبود اطلاعات و تجربه قبلی مواجه می‌شود و اقدامات خود را بر اساس کسب یک نتیجه احتمالی انجام می‌دهد (Renault & Agumba, 2016). در میان تعاریف ارائه شده در حوزه مدیریت، ریسک و عدم اطمینان دو مفهوم از هم متمایز هستند، به طوری که ریسک سناریویی است که احتمال وقوع آن برای فرد مشخص، ولی عدم اطمینان رویدادی است که احتمال وقوع آن به‌درستی برای فرد مشخص نباشد (Ahmeti & Vladi, 2017).

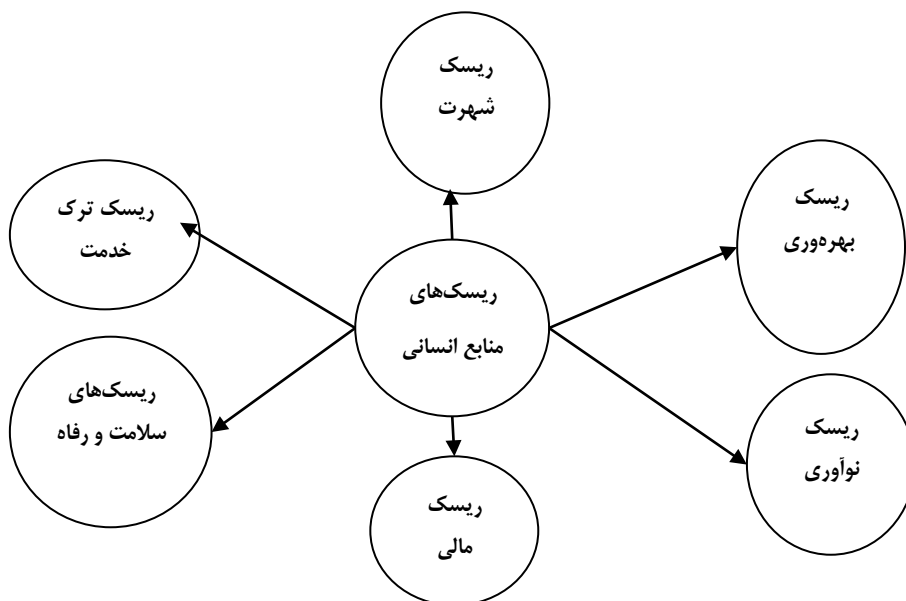
ادبیات موجود در حوزه ریسک‌های منابع انسانی نشان می‌دهد که هنوز تعریف واضح و مشخصی برای این اصطلاح وجود ندارد. با این حال، امروزه، سازمان‌ها به اهمیت شناخت ریسک‌های مربوط به منابع انسانی پی برده‌اند، به‌گونه‌ای که صاحب‌نظران معتقدند که ریسک مربوط به سرمایه انسانی مهم‌ترین ریسکی است که هر کسب و کاری را تهدید می‌کند. در یک تعریف دیگر، ریسک‌های منابع انسانی به‌عنوان خطاهای انسانی تعریف شده است، به‌طوری که موجب توقف فعالیت‌ها و عملیات سازمان می‌شود. بدین ترتیب، تجزیه و تحلیل ریسک‌های منابع انسانی در نظام مدیریت ریسک، برای موفقیت پایدار سازمان امری حیاتی است (Stefansdottir, 2017). بنابراین، ریسک منابع انسانی از سیاست‌های مربوط به کارکنان یک شرکت مانند استخدام، آموزش، انگیزش و حقوق کارمندان نشئت می‌گیرد و به اشکال مختلفی مانند ریسک از دست دادن کارکنان کلیدی، ریسک انگیزش ناکافی، نبود برنامه‌های جانشین پروری و ... بروز می‌کند. برای مثال، اگر در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان قابلیت و صلاحیت کافی وجود نداشته باشد، ضمن تأثیر منفی بر انگیزش افراد، به پیروی نکردن آنها از اهداف استراتژیک سازمان منجر خواهد شد یا هنگامی که فرایند انتخاب و استخدام کارکنان نامناسب باشد، از دست دادن افراد شایسته را برای سازمان در پی دارد (Paul & Mitlacher, 2008). آنچه ریسک‌های منابع انسانی را از سایر ریسک‌های کسب و کار متمایز می‌سازد، نه تنها پیچیدگی آن، بلکه ارتباط آن با رفتار انسان، فرهنگ، عوامل جمعیت شناختی و ارزش‌های کشورهای مختلف است (Ebrahimi, Gholipour, Moghimi & Ghalibaf, 2017). در مطالعات و تحقیقات صورت گرفته هر کدام از محققان دسته‌بندی‌های مختلفی را برای ریسک‌های منابع انسانی بیان داشته‌اند. در یک تقسیم بندی، ریسک‌های منابع انسانی در دو بعد کلی ریسک‌های خارجی (موارد اضطراری، ریسک بازار) و ریسک‌های داخلی (ریسک سرمایه انسانی و ریسک‌های رابطه‌ای) معرفی شده است (Stam, 2009). همچنین سازمان پرسنل و توسعه<sup>6</sup> (CIPD, 2006) فهرستی از ریسک‌های مرتبط با منابع انسانی را در شش دسته شامل فرهنگ، مشارکت کارکنان، منابع، توسعه، هزینه/ بهره‌وری و حفظ منابع انسانی طبقه بندی کرده است (CIPD, 2006). در شکل یک دسته‌بندی دیگری از ریسک‌های منابع انسانی ارائه و در ادامه هر کدام به اختصار تشریح شده است.

**ریسک شهرت<sup>7</sup>:** ریسک‌های شهرت می‌توانند تأثیری مثبت یا منفی بر سازمان داشته باشند. ریسک‌های اخلاقی و حرفه‌ای بازتاب ریسک‌های شهرت هستند، به‌طوری که تصمیمات مدیریت منابع انسانی در نظام پاداش و جبران خدمت کارکنان به احتمال زیاد ریسک‌های اخلاقی و حرفه‌ای سرمایه انسانی را در پی خواهد داشت. از سوی دیگر، صاحب‌نظران معتقدند که وجود مدیریت عملکرد مؤثر و

6. Chartered Institute of Personnel and Development

7. Reputation Risk

نظام‌های ارتباطی کارآمد، ریسک رفتارهای غیر اخلاقی در سازمان را کاهش می‌دهد و این امر خود خطر ابتلا به ریسک‌های شهرت را پایین می‌آورد (Becker & Smidt, 2016).



شکل ۱- ریسک‌های منابع انسانی (Becker & Smidt, 2016)

**ریسک بهره‌وری**<sup>۸</sup>: این ریسک معمولاً با دیگر ریسک‌های منابع انسانی مرتبط است و تعامل میان آنها به ایجاد ریسک برای سازمان منجر می‌شود. در واقع، ترک خدمت، نبود انگیزه یا تغییرات نامطلوب سازمانی بر میزان بهره‌وری تأثیر منفی خواهد گذاشت. بنابراین، وجود منابع انسانی ناکارآمد در سازمان علاوه بر کاهش بهره‌وری، می‌تواند مانعی در علمیات یا حتی شکست سازمان باشد (Lai, Liu & Ling, 2011).

**ریسک نوآوری**<sup>۹</sup>: بدون شک، لازمه کسب موفقیت و بقا برای هر سازمان نوآوری است و عامل انسانی ظرفیت نوآوری سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اما جابه‌جایی بیش از حد نیروی کار به دلیل بی‌ثباتی و کاهش دانش کارکنان بر نوآوری در سازمان تأثیر منفی دارد و آنها را در معرض ریسک قرار می‌دهد (Ballinger, Craig, Cross & Gray, 2011).

8. Productivity Risk

9. Innovation Risk

**ریسک مالی<sup>۱۰</sup>:** از نظر ریسک مالی دلیل اصلی شکست مالی سازمان‌ها عوامل انسانی و مهارت‌های غیر فنی آنهاست، به طوری که توجه به عنصر انسانی برای بقای سازمان‌ها امری ضروری است (Becker & Smidt, 2016).

**ریسک سلامت و رفاه کارکنان<sup>۱۱</sup>:** منابع انسانی یکی از بزرگ‌ترین دارایی‌های سازمان محسوب می‌شود؛ بنابراین، منطقی است که سازمان‌ها بر خطرهای بالقوه‌ای که تهدیدی برای منابع انسانی و همچنین عملیات آنهاست، تمرکز کنند. بدین ترتیب، تمرکز بر سلامت و ایمنی کارکنان بر کارآمدی آنها و به تبع عملکرد سازمان تأثیر چشمگیری خواهد گذاشت. (Becker & Smidt, 2016)

**ریسک ترک خدمت<sup>۱۲</sup>:** ترک خدمت به احتمال زیاد می‌تواند بر ثبات و همچنین توسعه سازمان تأثیر منفی داشته باشد. اما ریسک ترک خدمت خود متأثر از عوامل مختلفی است و عواملی همچون تعهد سازمانی، دلایل روانشناختی، نظارتی، ساختاری و ... ریسک ترک خدمت را دو چندان می‌کند. هنگامی که کارکنان نبود فرصت‌ها را به‌ویژه در خصوص رشد و آموزش احساس کنند، احتمالاً سازمان را ترک خواهند کرد (Becker & Smidt, 2016).

**مدیریت ریسک منابع انسانی:** سازمان‌ها باید قادر باشند که با توجه به مأموریت، مدیریت منابع انسانی و ساختار سازمانی، سیستم مدیریت ریسک منابع انسانی<sup>۱۳</sup> خود را طراحی کنند، چرا که قابلیت طراحی این سیستم برای سازمان‌هایی که در پی کسب موفقیت یا عملکرد برتر هستند، تلاش فعالانه آنها را برای کاهش ریسک‌هایی در پی دارد که مانع استخدام افراد شایسته می‌شود یا عملکرد کارکنان را مختل می‌کند. از این رو، طراحی و مدیریت صحیح ریسک‌های منابع انسانی فرصت‌های منحصر به‌فردی را برای مدیران و متخصصان منابع انسانی در برنامه‌ریزی و هماهنگ کردن فعالیت‌های خود با سیاست‌ها و راهبردهای کلی سازمان فراهم می‌آورد (Paul & Miltacher, 2008). مدیریت ریسک منابع انسانی بر شناسایی، ارزیابی و حل موقعیت‌های ریسک، قبل از اینکه تهدیدی برای یک پروژه، بخش یا حتی کل سازمان باشد، تمرکز دارد (Anaraki & Ganjali, 2014). با توسعه و اجرای کارآمد مدیریت ریسک منابع انسانی می‌توان اطمینان حاصل کرد که مدیریت صحیح و مؤثر ریسک‌های مرتبط با نیروی انسانی در راهبردها و فرایندهای سازمانی، قدرت انعطاف و پاسخگویی آن در برابر تهدیدات محیطی اثرگذار است. بنابراین، می‌توان اذعان داشت که تعریف نشدن دقیق و تجزیه و تحلیل مناسب ریسک‌های منابع انسانی از جمله مهم‌ترین عواملی هستند که نه تنها طراحی سیستم مدیریت ریسک‌های منابع انسانی را با مشکل مواجه می‌سازد، بلکه به تضعیف عملکرد سازمان در عرصه رقابت منجر خواهد شد. از این رو، در مدیریت منابع انسانی ضروری است که به دو دلیل به ریسک‌های متحمل

10. Financial Risk

11. Employees Health and Wellbeing Risk

12. Turnover Risk

13. Human Resources Risk Mmanagement

شده از سوی منابع انسانی بیشتر توجه شود: ۱. کارکنان (نیروی انسانی) دارای نقش کلیدی و تضمین کننده موفقیت هر سازمان هستند که می‌توانند بر تصمیمات تولید، مالی و بازاریابی تأثیر بگذارند؛ ۲. هرگونه اختلال در کارکرد افراد ناشی از ریسک‌های منابع انسانی است که می‌تواند عملکرد کلی سازمان را تحت تأثیر قرار دهد (Mousavi, Nordin, Othman & Sulaiman, 2011). به‌طورکلی، مدیریت ریسک منابع انسانی مجموعه فعالیت‌ها و اقداماتی است که مدیران منابع انسانی برای کنترل ریسک‌های ناشی از فرایند مدیریت افراد انجام می‌دهند (Smith, 2002). مجموعه‌ای از تعاریف مدیریت ریسک منابع انسانی در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱- تعاریف مدیریت ریسک منابع انسانی

ردیف	تعریف	منابع
۱	مدیریت اثربخش عدم قطعیت ناشی از تغییر در طیف وسیعی از مسائل مربوط به مدیریت منابع انسانی است که بر توانایی سازمان برای تحقق اهداف راهبردی و عملیاتی آن مؤثر است.	(Young & Hexter, 2011)
۲	جلوگیری از وارد شدن صدمه به منابع انسانی و سازمان.	(Gholipour & Ebrahimi, 2016)
۳	مدیریت ریسک منابع انسانی فرایندی است که سازمان را به شناسایی ریسک‌های خاص سازمانی، تجزیه و تحلیل و پاسخگویی به آنها به شیوه‌ای مناسب و اثر بخش قادر می‌سازد.	(Merna & Al-Thani, 2005)
۴	شناسایی خطرهای احتمالی کارکنانی که از سیاست‌های شرکت تخطی می‌کنند.	(Ernst & Young, 2008)

**ریسک‌های منابع انسانی و آموزش عالی:** نظام آموزش عالی را یکی از عناصر کلیدی فرایندهای فرهنگی، سیاسی و اقتصادی هر کشور دانسته‌اند. آموزش عالی معرف نوع مهمی از سرمایه‌گذاری در منابع انسانی است که با فراهم آوردن و ارتقا بخشیدن دانش، مهارت‌ها و نگرش مورد نیاز کارکنان فنی، حرفه‌ای و مدیریتی به توسعه اقتصادی کمک می‌کند (Hassanzadeh & Salehi, 2017). نکته حایز اهمیت آن است که اگر خود آموزش عالی از منابع و سرمایه انسانی کارآمد برخوردار نباشد، نمی‌تواند به تربیت و پرورش منابع انسانی برای جذب در بازار کار مبادرت ورزد. در این میان، آنچه سرمایه انسانی آموزش عالی را با مخاطره مواجه می‌سازد، ریسک‌های منابع انسانی است. ریسک‌های منابع انسانی به‌صورت مجموعه‌ای از مخاطرات و مشکلات در حوزه منابع انسانی تعریف شده‌اند که موجب وارد شدن صدمات و لطمات به منابع انسانی و سازمان می‌شوند (Ebrahimi et al., 2017). بدیهی است که در صورت نبود مدیریت صحیح ریسک‌های منابع انسانی، صدمات جدی به بدنه سرمایه انسانی آموزش عالی وارد خواهد آمد که نتیجه آن در پرورش و تربیت نیروی کار آینده کشور بازتاب خواهد داشت. درحقیقت، نظام آموزش عالی یک کشور تا زمانی که از منابع انسانی کارآمد و به دور از مخاطرات

برخوردار نباشد، نمی‌تواند در آموزش، پرورش و تربیت نیروی انسانی متخصص و با کارایی موفق عمل کند (Daneshpajouh & Fereshteh, 2016).

### پیشینه پژوهش

قلی پور و ابراهیمی (Gholipour & Ebrahimi, 2016) در پژوهشی ریسک‌های منابع انسانی را شناسایی و دسته‌بندی کردند. مدل ارائه شده مشتمل بر دو نقطه مرجع استراتژیک کانون توجه و ماهیت ریسک بود و ریسک‌های منابع انسانی را در قالب چهار دسته (ریسک نگرش‌های درونزا، ریسک نگرش‌های برونزا، ریسک فرایندهای برون‌نگر و ریسک فرایندهای درون‌نگر) طبقه‌بندی کردند. نتایج تحلیل و سنجش تحقیق آنان نشان داد که ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی دارای بیشترین اثرگذاری و اثرپذیری در شبکه ارتباطات متقابل میان ریسک‌هاست و نسبت به سایر حوزه‌های اصلی ریسک‌های منابع انسانی از بالاترین اولویت برای مواجهه برخوردارند. شهلائی (Shahla'i, 2016) در پژوهشی ریسک‌های مدیریت منابع انسانی را تحلیل کرد و نتایج پژوهش وی حاکی از آن بود که با اهمیت‌ترین ریسک‌های مدیریت منابع انسانی اجرا نشدن فرایند خاص جذب نخبگان، دشواری جذب و نگهداری کارکنان متخصص و با مهارت بالا و نگاه متفاوت مسئولان به احتیاط و ذخیره است. کاسیکو (Cascio, 2012) در تحقیقی به شناسایی ابعاد چندگانه ریسک‌های منابع انسانی پرداختند و نتایج پژوهش آنها حاکی از آن است که ریسک‌های مرتبط با منابع انسانی در پنج طبقه ریسک‌های رفتاری، استراتژیک، تأمین، مهارتی و جبران خدمات منابع انسانی قابل تفکیک است و آنها در هر حوزه ریسک‌های مرتبط را شناسایی کردند. می‌یر و همکاران (Meyer et al., 2011) چارچوبی مفهومی و سیستماتیک را برای مدیریت ریسک منابع انسانی بر مبنای مدل کیفیت اروپایی تدوین کردند. اندرسون (Anderson, 2015) با بررسی نقش منابع انسانی در مدیریت ریسک به این موضوع اشاره کرده است که مشارکت افراد در سازمان به ایجاد فرهنگی قوی منجر خواهد شد. وی بیان می‌کند که فرهنگ ریسک ارزشمندترین مزیت رقابتی است که تفاوت عمده بین ورشکستگی و حفظ موقعیت رهبری را ایجاد می‌کند. بکر و اسمیت (Becker & Smidt, 2016) در پژوهش خود ریسک‌های منابع انسانی را به حوزه‌هایی نظیر بهره‌وری، مالی، حقوقی، سلامت و رفاه، نوآوری، ترک خدمت و شهرت بسط دادند. انارکی و گنجعلی (Anaraki & Ganjali, 2014) با ارائه مدل مفهومی ریسک‌های منابع انسانی را ارزیابی و طبقه‌بندی کردند و نشان دادند که با پیاده‌سازی الگو به‌گونه انجام شده امکان مدیریت ریسک‌های رقابتی فراهم خواهد شد و در صورت نادیده گرفتن الگوهای مناسب، علاوه بر تهدید توسط مدیریت منابع انسانی، بر محصولات و خدمات سازمان نیز تأثیر منفی خواهد گذاشت. رایدوات (Rideout, 2014) نیز در تحقیقی ریسک‌های منابع انسانی را به سایر حوزه‌ها نظیر فناوری اطلاعات مرتبط کرده است و مباحث فرهنگی را در آن دخیل می‌داند. بکر و اسمیت (Becker & Smidt, 2016) در یکی از جدیدترین تحقیقات خود ریسک‌های منابع انسانی را به حوزه‌هایی نظیر سلامت و



رفاه، بهره‌وری، حقوقی، مالی، ترک خدمت، نوآوری و الگوی حضور و شهرت بسط و توسعه داده‌اند. مانپا و تیلینن (Mäenpää & Voutilainen, 2012) در تحقیقی ریسک‌های مربوط به سرمایه انسانی را به بیمه شدنی و غیر قابل بیمه شدن تقسیم کرده و بیان داشته‌اند که مفیدترین انواع بیمه در مدیریت ریسک‌های سرمایه انسانی را پیشنهاد کرده‌اند.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر روش آمیخته، بر مبنای پژوهش‌های کیفی و کمی و از نوع پژوهش‌های قیاسی استقرایی بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های اکتشافی بود. جامعه آماری پژوهش خبرگانی از مدیران عالی، استادان دانشگاه و متخصصان منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی استان لرستان بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی و بر اساس اصل کفایت نظری، ۳۰ نفر از آنان به‌عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه بود که روایی و پایایی آنها به ترتیب با استفاده از شاخص CVR و آزمون کاپای کوهن و روایی محتوایی و پایایی آزمون مجدد تأیید شد. گفتنی است از آنجا که پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته با رویکرد اکتشافی است، ابتدا باید مطالعه کیفی صورت گیرد و پس از آن باید مطالعه کمی انجام شود. از این رو، داده‌های کیفی با استفاده از نظرهای ۳۰ نفر از خبرگان و تا سرحد اشباع اطلاعات و نیل به کفایت نظری بررسی و نیز مطالعه کمی انجام شد. داده‌های کیفی با نرم‌افزار Atlas.ti و روش کدگذاری و داده‌های کمی با روش Delphi Fuzzy تحلیل شد. بدین شکل که ابتدا با استفاده از داده‌های کیفی به‌دست آمده از مصاحبه‌های اکتشافی انواع ریسک‌های منابع انسانی مشخص و سپس، با استخراج عوامل آنها از طریق پژوهش کمی و روش دلفی فازی ریسک‌ها اولویت‌بندی شدند.

## یافته‌ها

در جدول ۲ ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه ارائه شده است.

جدول ۲- ویژگی‌های جمعیت شناختی

جنسیت	فراوانی	تحصیلات	فراوانی	سابقه کار	فراوانی	مصاحبه شونده‌گان	فراوانی
مرد	۲۶	کارشناسی ارشد	۹	کمتر از ۱۰ سال	۷	مدیریت ارشد	۴
زن	۴	دکتری	۲۱	۱۱ تا ۲۰ سال	۱۵	معاونت اداری	۹
				۲۱ تا ۳۰ سال	۸	متخصصان گزینش و استخدام	۱۰
						استادان دانشگاه	۷

### یافته‌های بخش کیفی

شناسایی انواع ریسک‌های منابع انسانی: با استفاده از مصاحبه با خبرگان مجموعه‌ای از ریسک‌های منابع انسانی شناسایی شدند. در توضیح شیوه استخراج انواع ریسک‌های منابع انسانی گفتنی است که این امر با بررسی متون مصاحبه‌ها با کمک نرم‌افزار Atlas.ti و روش کدگذاری زنده<sup>۱۴</sup> انجام شد. بر این اساس، مصاحبه که مشتمل بر پنج سؤال اصلی بود، پس از ارائه توضیحات لازم به اعضای نمونه، صورت گرفت. سپس، متن مصاحبه‌های انجام شده تحلیل شد. مجموعه سؤالات مصاحبه که از خبرگان پرسیده شد، در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳- مجموعه سؤالات مصاحبه در فرم مصاحبه

ردیف	سؤالات	ردیف	سؤالات
۱	روند گزینش و استخدام کنونی در نظام آموزش عالی چه مشکلات و مخاطراتی را در پی دارد؟	۴	در زمان گزینش و استخدام چه اشتباهات و چه مشکلاتی می‌تواند رخ دهد تا نیروی انسانی کارآمد و مناسبی وارد سازمان نشود؟
۲	در حوزه آموزش عالی به‌کارگیری نیروی کار ناکارآمد چه پیامدهایی برای آموزش عالی خواهد داشت؟	۵	اگر نیروی انسانی کارآمد و مناسب وارد سازمان نشود، این مهم سازمان شما را با چه مخاطرات و ریسک‌هایی مواجه می‌سازد؟
۳	مهم‌ترین مخاطرات و ریسک‌هایی که در حوزه منابع انسانی با آن مواجه هستید، کدام‌اند؟		

پس از مصاحبه با خبرگان، انواع ریسک‌های منابع انسانی شناسایی شدند که شرح کامل آن در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴- ریسک‌های منابع انسانی در آموزش عالی

کدها	ریسک	مؤلفه‌ها	ابعاد
R1	ریسک از دست رفتن استعدادها	نبود نظام مدیریت استعداد، جذب استعدادها در سازمان‌های دیگر	ناتوانی در جذب استعدادها، مشکل شدن نگهداشت استعدادها، تمایل استعدادها به ترک سازمان، حذف استعدادها از مراتب بالا
R2	ریسک عدم تخصصی سازی کارراهه شغلی	نبود ارتباط میان تخصص افراد و پست‌های محول شده، به‌کارگیری افراد در پست‌های غیر تخصصی	نبود افراد متخصص در سازمان، کارراهه ثابت و بدون تنوع شغلی، کارراهه شغلی بر اساس نفوذ و نه تخصص، رجحان قدرت بر تخصص
R3	ریسک کاهش انگیزه منابع	کاهش تمایل و اراده منابع انسانی، نبود انگیزه کافی در کارکنان	برانگیزاننده نبودن محیط کار، نبود انگیزه‌های درونی، اصالت انگیزه‌های

کدها	ریسک	مؤلفه‌ها	ابعاد
	انسانی		مادی، ضعف انگیزشی کارکنان
R4	ریسک برنامه‌ریزی اشتباه منابع انسانی	نبود برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، ناهماهنگی استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان	مشخص نبودن چشم‌انداز نیروی کار، نبود نیازسنجی واقعی عرضه و تقاضای نیروی کار، در نظر نگرفتن کارراهه شغلی برای کارکنان
R5	ریسک غیبت و ترک خدمت کارکنان	تمایل به غیبت و عدم حضور، بالا رفتن انگیزه ترک خدمت	کمبود انگیزه برای انجام دادن کار، انگیزه ترک خدمت کارکنان، میل به تنبلی، تمایلات اهمال کاری
R6	ریسک منسوخ شدن دانش و مهارت منابع انسانی	دانش کهنه و ناکارآمد منابع انسانی، مهارت- های ناکارآمد و غیرقابل استفاده کارکنان	دانش قدیمی و غیرقابل استفاده، روزآمد نشدن دانش و مهارت کارکنان، مهارت‌های ناکارآمد، قابلیت‌های غیرقابل استفاده و قدیمی
R7	ریسک نبود خلاقیت و نوآوری	نبود خلاقیت در کارکنان، تمایل نداشتن به فعالیت‌های نوآورانه	نبود نوآوری و خلاقیت، رسمیت زیاد و بازدارنده خلاقیت، فرهنگ بروکراتیک و تضعیف کننده خلاقیت، تمایل به سکون و نبود تحرک خلاق
R8	ریسک رفتارهای غیر اخلاقی	بروز رفتارهای غیر اخلاقی، تضعیف اخلاقیات در کار	بروز رفتارهای انحرافی، تضعیف اخلاق در مشاغل، فساد اداری، تضعیف اخلاق کاری و حرفه‌ای
R9	ریسک گزینش و کارمندیابی	گزینش اشتباه کارکنان، کارمندیابی ناصحیح و غیر حرفه‌ای، استخدام غیر حرفه‌ای و ناکارآمد	استخدام افراد ناکارآمد، اشتباه در نپذیرفتن افراد مستعد، تأیید نادرست افراد ناشایست، شاخص‌های اشتباه گزینش، پارتی بازی و قوم‌گرایی
R10	ریسک تبعیض منابع انسانی	برخورد دوگانه با کارکنان، در نظر گرفتن اولویت‌های ناعادلانه	بی‌عدالتی در سازمان، دوگانگی و تبعیض، رفتارهای دوگانه و به دور از عدالت
R11	ریسک‌های مرتبط با هنجاری سازمانی	نبود تعهد به هنجارهای سازمان، بروز شرایط آنومیک و هنجارشکنانه	نبود تقید و پایبندی به هنجارها، جامعه‌پذیری نامناسب، نبود آگاهی از فرهنگ سازمانی
R12	ریسک جاه‌طلبی و تک‌روی و پرهیز از کار گروهی	تقدم اهداف فردی به اهداف سازمانی، تمایل نداشتن به کار گروهی	طفره روی از کار گروهی، تمایل به تک‌روی، نبود روحیه کار جمعی، فردگرایی
R13	ریسک فرسایش سرمایه انسانی	تضعیف سرمایه انسانی، کاهش دانش و مهارت منابع انسانی	نبود آموزش در کار، دانش ناکارآمد کارکنان، مهارت‌های غیر کاربردی، ناهمخوانی دانش و مهارت با مشاغل
R14	ریسک رفتارهای مخرب و منافقانه	بروز رفتارهای انحرافی، رفتارهای مخرب و مضر کارکنان	ریاکاری و عوام‌فریبی، اشاعه دورویی و فریب، بروز رفتارهای غیر اخلاقی، فساد اداری

کدها	ریسک	مؤلفه‌ها	ابعاد
R15	ریسک فرسودگی کارکنان	کاهش انگیزه برای انجام دادن کار، خستگی و دلزدگی از شغل	کارکنان خسته و بی انگیزه، دوگانگی شغل و شاغل، تمایل نداشتن به انجام دادن کار، بی‌حوصلگی، خستگی و دلزدگی از شغل
R16	ریسک نبود شایسته‌سالاری	به‌کارگیری افراد غیر شایسته، نبود نظام شایسته‌سالارانه	استخدام و گزینش ناکارآمد، پارتی‌بازی و قوم‌گرایی، استخدام افراد ضعیف و بدون کارایی
R17	ریسک رفتارهای سیاسی	بروز رفتارهای سیاسی، ائتلاف، نفوذ و قدرت	شبکه‌سازی و ائتلاف، به‌کارگیری ابزارهای سیاسی در نیل به اهداف شخصی، تقدم اهداف سیاسی و جناحی به اهداف سازمانی
R18	ریسک آموزش ناکارآمد منابع انسانی	نبود مکانیسم آموزشی مناسب در سازمان، نبود آموزش مهارت‌های کاربردی مرتبط با مشاغل،	آموزش نظری و ناکارآمد، نبود آموزش کاربردی، ضعف در مهارت آموزی، آموزش‌های ناکارآمد و نامرتبط،
R19	ریسک فلات‌زدگی شغلی	پیشرفت نکردن افراد مستعد و شایسته، مصلحت‌اندیشی در ارتقای افراد	تأثیر رفتارهای سیاسی در ارتقای افراد، لحاظ نشدن شایستگی فرد هنگام ارتقا، رفتارهای جناحی و حزبی ملاک ارتقا،
R20	ریسک اینرسی مهارت و دانش منابع انسانی	دانش کهنه و منسوخ، مهارت‌های غیر کاربردی و ناکارآمد	ضعف دانش و مهارت منابع انسانی، استخدام افراد ضعیف و بدون مهارت، نبود مکانیسم کارا در خصوص آموزش کارکنان

### یافته‌های بخش کمی

**تعریف متغیرهای کلامی:** بعد از مصاحبه با اعضای نمونه و شناسایی انواع ریسک‌های منابع انسانی، عوامل در قالب پرسشنامه با هدف کسب نظر خبرگان در خصوص اهمیت ریسک‌ها طراحی شد. خبرگان از طریق متغیرهای کلامی خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد میزان اهمیت ریسک‌های منابع انسانی را ابراز کردند. در جدول ۵ نحوه تبدیل متغیرهای کلامی به عدد فازی مثلثی و عدد فازی قطعی شده نشان داده شده است.

جدول ۵- جدول اعداد فازی مثلثی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	(۱، ۱، ۰/۷۵)	۰/۷۵
زیاد	(۱، ۰/۷۵، ۰/۵)	۰/۵۶۲۵
متوسط	(۰/۷۵، ۰/۵، ۰/۲۵)	۰/۳۱۲۵
کم	(۰/۵، ۰/۲۵، ۰)	۰/۰۶۲۵
خیلی کم	(۰، ۰، ۰/۲۵)	۰/۰۶۲۵

اعداد فازی قطعی شده در جدول ۵ با استفاده از رابطه مینکووسکی به شکل زیر محاسبه شد. در این فرمول  $\beta$  حد بالای عدد فازی مثلثی،  $\alpha$  حد وسط عدد فازی مثلثی و  $m$  حد پایین عدد فازی مثلثی است.

$$\chi = m + \frac{\beta - \alpha}{4}$$

نظرسنجی مرحله اول: در این مرحله ریسک‌های شناسایی شده در مرحله مصاحبه در قالب پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار گرفت و با توجه به گزینه پیشنهادی و متغیرهای کلامی تعریف شده، نتایج به دست آمده از بررسی پاسخ‌ها برای به دست آوردن میانگین فازی مؤلفه‌ها تحلیل شد. میزان پاسخ‌های داده شده به هر متغیر به شرح جدول ۶ است.

جدول ۶- نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله نخست نظرسنجی

انواع ریسک	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
از دست رفتن استعدادها	۱۰	۱۱	۶	۳	۰
عدم تخصصی سازی کارراهه شغلی	۱۹	۹	۱	۱	۰
کاهش انگیزه منابع انسانی	۱۰	۱۰	۵	۵	۰
برنامه‌ریزی اشتباه منابع انسانی	۹	۱۰	۵	۵	۱
غیبت و ترک خدمت کارکنان	۱۰	۱۲	۴	۳	۱
منسوخ شدن دانش و مهارت منابع انسانی	۲۱	۸	۱	۰	۰
نبود خلاقیت و نوآوری	۱۳	۱۱	۳	۳	۰
رفتارهای غیر اخلاقی	۱۲	۹	۵	۴	۰
گزینش و کارمندیابی	۱۰	۱۰	۵	۵	۰
تبعیض منابع انسانی	۱۳	۹	۵	۳	۰
ریسک‌های مرتبط با ناهنجاری سازمانی	۱۰	۹	۴	۴	۳
جاه‌طلبی و تک‌روی و پرهیز از کار گروهی	۱۱	۱۰	۴	۳	۲
فرسایش سرمایه انسانی	۱۷	۸	۳	۲	۰
رفتارهای مخرب و منافقانه	۱۴	۹	۲	۳	۲
فرسودگی کارکنان	۱۵	۸	۳	۳	۱
نبود شایسته‌سالاری	۱۴	۱۰	۲	۲	۲
رفتارهای سیاسی	۱۳	۹	۴	۲	۲
آموزش ناکارآمد منابع انسانی	۱۲	۱۰	۴	۳	۱
فلات‌زدگی شغلی	۱۵	۸	۴	۳	۰
اینرسی مهارت و دانش منابع انسانی	۱۴	۱۰	۳	۲	۱

پس از مشخص شدن تعداد پاسخ‌های داده شده به هر عامل و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلثی برای عوامل از فرمول مینکوسکی، اعداد فازی قطعی شده برای هر مؤلفه محاسبه شد. نتایج به‌دست آمده از میانگین فازی و فازی‌زدایی مؤلفه‌ها به شرح جدول ۷ است.

جدول ۷- میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله اول

متغیرها	فازی‌زدایی	میانگین فازی مثلثی (m, $\alpha$ , $\beta$ )	متغیرها	میانگین فازی مثلثی (m, $\alpha$ , $\beta$ )	فازی‌زدایی
ریسک از دست رفتن استعدادها	(۰/۴۸۳, ۰/۷۲, ۰/۹)	۰/۸۳۷	ریسک‌های ناهنجاری سازمانی	(۰/۴۳۳, ۰/۶۵۸, ۰/۸۲۵)	۰/۷۵۶
ریسک کارراهه شغلی	(۰/۶۳۳, ۰/۸۸۳, ۰/۹۷۵)	۰/۹۶۸	ریسک جاه‌طلبی و تک‌روی	(۰/۴۷۵, ۰/۷۰۸, ۰/۸۶۶)	۰/۸۰۶
ریسک کاهش انگیزه	(۰/۴۵۸, ۰/۷۰۸, ۰/۸۷۵)	۰/۸۱۲	ریسک فرسایش سرمایه انسانی	(۰/۵۸۳, ۰/۸۳۳, ۰/۹۴۱)	۰/۹۲۲
ریسک برنامه‌ریزی اشتباه	(۰/۴۳۳, ۰/۶۷۵, ۰/۸۵)	۰/۷۷۹	ریسک رفتارهای مخرب و مناقاتانه	(۰/۵۱۶, ۰/۷۵, ۰/۸۸۳)	۰/۸۴۱
ریسک غیبت و ترک خدمت	(۰/۴۸۳, ۰/۷۳۵, ۰/۸۹۱)	۰/۸۲۷	ریسک فرسودگی کارکنان	(۰/۵۳۳, ۰/۷۷۵, ۰/۹)	۰/۸۶۶
ریسک منسوخ شدن دانش و مهارت	(۰/۶۶۶, ۰/۹۱۶, ۰/۹۹۱)	۰/۹۹۷	ریسک نبود شایسته سالاری	(۰/۵۳۳, ۰/۷۶۶, ۰/۹)	۰/۸۵۸
ریسک نبود خلاقیت و نوآوری	(۰/۵۳۳, ۰/۷۸۳, ۰/۹۲۵)	۰/۸۸۱	ریسک رفتارهای سیاسی	(۰/۵۰۸, ۰/۷۴۱, ۰/۸۸۳)	۰/۸۳۵
ریسک رفتارهای غیراخلاقی	(۰/۴۹۱, ۰/۷۴۱, ۰/۸۹۱)	۰/۸۴۱	ریسک آموزش ناکارآمد	(۰/۵, ۰/۷۴۱, ۰/۸۹۱)	۰/۸۳۹
ریسک گزینش و کارمندیابی	(۰/۴۵۸, ۰/۷۰۸, ۰/۸۷۵)	۰/۸۱۲	ریسک فلات‌زدگی شغلی	(۰/۵۴۱, ۰/۷۹۱, ۰/۹۱۶)	۰/۸۸۵
ریسک تبعیض منابع انسانی	(۰/۵۱۶, ۰/۷۶۶, ۰/۹۰۸)	۰/۸۶۴	ریسک اینرسی مهارت و دانش	(۰/۵۴۱, ۰/۷۸۳, ۰/۹۱۶)	۰/۸۷۷

پس از انجام دادن مرحله اول نظرسنجی باید مرحله دوم نیز انجام شود تا نتایج هر دو مرحله با هم مقایسه و نتیجه مشخص شود. نظرسنجی مرحله دوم: در نظرسنجی مرحله دوم نتایج شمارش پاسخ‌های داده شده به مؤلفه‌های شناسایی شده به شرح جدول ۸ است.

جدول ۸ - نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله دوم نظرسنجی

انواع ریسک	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
از دست رفتن استعدادها	۱۱	۱۰	۶	۳	۰
عدم تخصصی سازی کارراهه شغلی	۲۰	۸	۱	۱	۰
کاهش انگیزه منابع انسانی	۱۱	۹	۵	۵	۰
برنامه‌ریزی اشتباه منابع انسانی	۱۰	۹	۵	۵	۱
غیبت و ترک خدمت کارکنان	۱۱	۱۱	۴	۳	۱
منسوخ شدن دانش و مهارت منابع انسانی	۲۰	۹	۱	۰	۰
نبود خلاقیت و نوآوری	۱۲	۱۲	۳	۳	۰
رفتارهای غیراخلاقی	۱۳	۸	۵	۴	۰
گزینش و کارمندیابی	۹	۱۱	۵	۵	۰
تبعیض منابع انسانی	۱۲	۱۰	۵	۳	۰
ریسک‌های مرتبط با ناهنجاری سازمانی	۱۱	۸	۴	۴	۳
جاه‌طلبی و تک‌روی و پرهیز از کار گروهی	۱۲	۹	۴	۳	۲
فرسایش سرمایه انسانی	۱۸	۷	۳	۲	۰
رفتارهای مخرب و منافقانه	۱۳	۱۰	۲	۳	۲
فرسودگی کارکنان	۱۶	۷	۳	۳	۱
نبود شایسته سالاری	۱۳	۱۱	۲	۲	۲
رفتارهای سیاسی	۱۲	۱۰	۴	۲	۲
آموزش ناکارآمد منابع انسانی	۱۳	۹	۴	۳	۱
فلات‌زدگی شغلی	۱۴	۹	۴	۳	۰
اینرسی مهارت و دانش منابع انسانی	۱۵	۹	۳	۲	۱

پس از مشخص شدن تعداد پاسخ‌های داده شده به هر مؤلفه در مرحله دوم و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلثی برای مؤلفه‌ها از فرمول مینکووسکی، اعداد فازی قطعی شده برای هر مؤلفه محاسبه شد.

جدول ۹ - میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله دوم

متغیرها	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)	فازی‌زادایی	متغیرها	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)	فازی‌زادایی
ریسک از دست رفتن استعدادها	(۰/۴۹۱, ۰/۷۴۱, ۰/۹)	۰/۸۴۳	ریسک‌های ناهنجاری سازمانی	(۰/۴۴۱, ۰/۶۶۶, ۰/۸۲۵)	۰/۷۶۲
ریسک کارراهه شغلی	(۰/۸۹۱, ۰/۹۷۵, ۰/۶۴۱)	۰/۹۷۵	ریسک جاه‌طلبی و تک‌روی	(۰/۴۸۱, ۰/۷۱۶, ۰/۸۶۶)	۰/۸۱۲
ریسک کاهش انگیزه	(۰/۷۱۶, ۰/۸۷۵, ۰/۴۶۶)	۰/۸۱۸	ریسک فرسایش سرمایه انسانی	(۰/۵۹۱, ۰/۸۴۱, ۰/۹۴۱)	۰/۹۲۹
ریسک برنامه‌ریزی اشتباه	(۰/۴۴۱, ۰/۶۸۳, ۰/۸۵)	۰/۷۸۵	ریسک رفتارهای مخرب و منافقانه	(۰/۵۰۸, ۰/۷۴۱, ۰/۸۸۳)	۰/۸۲۵
ریسک غیبت و ترک خدمت	(۰/۷۳۳, ۰/۸۹۱, ۰/۴۹۱)	۰/۸۳۳	ریسک فرسودگی کارکنان	(۰/۵۴۱, ۰/۷۸۳, ۰/۹)	۰/۸۷۲

متغیرها	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)	فازی‌زادایی	متغیرها	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)	فازی‌زادایی
ریسک منسوخ شدن دانش و مهارت	(۰/۹۰۸, ۰/۹۹۱) (۰/۶۵۸)	۰/۹۹۱	ریسک نبود شایسته سالاری	(۰/۵۲۵, ۰/۷۸۵, ۰/۹)	۰/۸۵۲
ریسک نبود خلاقیت و نوآوری	(۰/۷۷۵, ۰/۹۲۵) (۰/۵۲۵)	۰/۸۷۵	ریسک رفتارهای سیاسی	(۰/۵, ۰/۷۳۳, ۰/۸۷۳)	۰/۸۲۹
ریسک رفتارهای غیراخلاقی	(۰/۵, ۰/۷۵, ۰/۸۹۱)	۰/۸۴۷	ریسک آموزش ناکارآمد	(۰/۵۰۸, ۰/۷۵, ۰/۸۹۱)	۰/۸۴۵
ریسک گزینش و کارمندیابی	(۰/۴۵, ۰/۷, ۰/۸۷۵)	۰/۸۰۶	ریسک فلات-زدگی شغلی	(۰/۵۳۳, ۰/۷۸۳, ۰/۹۱۶)	۰/۸۷۹
ریسک تبعیض منابع انسانی	(۰/۵۰۸, ۰/۷۵۸, ۰/۹۰۸)	۰/۸۵۸	ریسک اینرسی مهارت و دانش	(۰/۵۵, ۰/۷۹۱, ۰/۹۱۶)	۰/۸۸۳

پس از آن که نتایج نظرسنجی اول و دوم مشخص شد، نوبت به آن است که نتایج دو مرحله با هم مقایسه شوند. در جدول ۱۰ نتایج مقایسه دو مرحله نشان داده شده است.

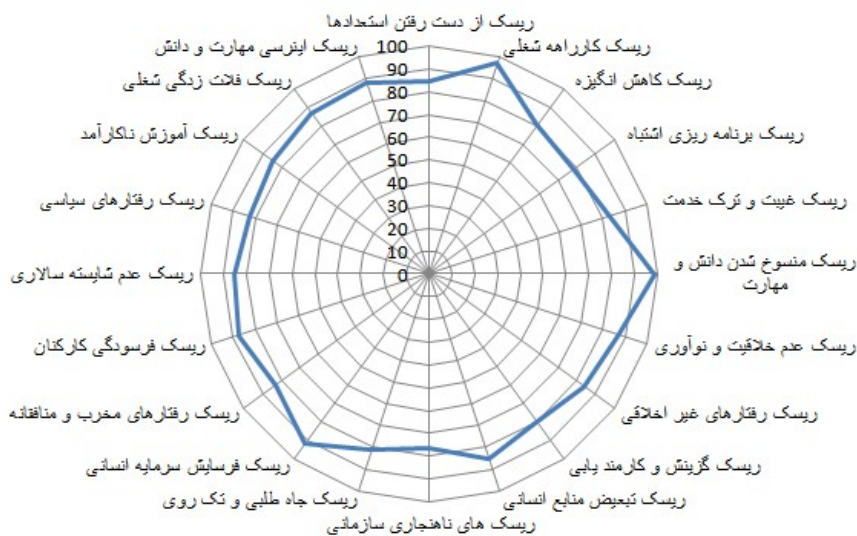
جدول ۱۰- اختلاف میانگین فازی‌زادایی مراحل

متغیرها	میانگین مرحله اول	میانگین مرحله دوم	اختلاف میانگین	متغیرها	میانگین مرحله اول	میانگین مرحله دوم	اختلاف میانگین
ریسک از دست رفتن استعدادها	۰/۸۳۷	۰/۸۴۳	۰/۰۰۶	ریسک‌های ناهنجاری سازمانی	۰/۷۵۷	۰/۷۶۲	۰/۰۰۵
ریسک کارراهه شغلی	۰/۹۶۸	۰/۹۷۵	۰/۰۰۷	ریسک جاه-طلبی و تک-روی	۰/۸۰۶	۰/۸۱۲	۰/۰۰۶
ریسک کاهش انگیزه	۰/۸۱۲	۰/۸۱۸	۰/۰۰۶	ریسک فرسایش سرمایه انسانی	۰/۹۲۲	۰/۹۲۹	۰/۰۰۷
ریسک برنامه‌ریزی اشتباه	۰/۷۷۹	۰/۷۸۵	۰/۰۰۶	ریسک رفتارهای مخرب	۰/۸۴۱	۰/۸۳۵	۰/۰۰۶
ریسک غیبت و ترک خدمت	۰/۸۲۸	۰/۸۳۳	۰/۰۰۵	ریسک فرسودگی کارکنان	۰/۸۶۶	۰/۸۷۲	۰/۰۰۶
ریسک منسوخ شدن دانش	۰/۹۹۷	۰/۹۹۱	۰/۰۰۶	ریسک نبود شایسته سالاری	۰/۸۵۸	۰/۸۵۳	۰/۰۰۵
ریسک نبود خلاقیت و نوآوری	۰/۸۸۱	۰/۸۷۵	۰/۰۰۶	ریسک رفتارهای	۰/۸۳۵	۰/۸۲۹	۰/۰۰۶



متغیرها	میانگین مرحله اول	میانگین مرحله دوم	اختلاف میانگین	متغیرها	میانگین مرحله اول	میانگین مرحله دوم	اختلاف میانگین
				سیاسی			
ریسک رفتارهای غیراخلاقی	۰/۸۴۲	۰/۸۴۷	۰/۰۰۵	ریسک آموزش ناکارآمد	۰/۸۳۹	۰/۸۴۵	۰/۰۰۶
ریسک گزینش و کارمندیابی	۰/۸۱۲	۰/۸۰۶	۰/۰۰۶	ریسک فلات-زدگی شغلی	۰/۸۸۵	۰/۸۷۹	۰/۰۰۶
ریسک تبعیض منابع انسانی	۰/۸۶۴	۰/۸۵۸	۰/۰۰۶	ریسک اینرسی مهارت و دانش	۰/۸۷۷	۰/۸۸۳	۰/۰۰۶

با توجه به دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم، در صورتی که اختلاف بین میانگین فازی‌زدایی شده در دو مرحله کمتر از ۰/۱ باشد، فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود. با توجه به اینکه اختلاف میانگین فازی‌زدایی شده نظر خبرگان در دو مرحله کمتر از ۰/۱ بود، خبرگان در خصوص ریسک‌های منابع انسانی به اجماع رسیدند و نظرسنجی در این مرحله متوقف شد؛ این بدان معناست که خبرگان به ریسک‌های منابع انسانی شناسایی شده در پژوهش نگاه تقریباً یکسانی داشته‌اند. اولویت تمام عوامل در قالب نمودار ۱ نشان داده شده است.



نمودار ۱- اولویت‌بندی انواع ریسک‌های منابع انسانی

## بحث و نتیجه‌گیری

با ورود فناوری‌های جدید به سازمان‌ها و تبدیل آنها به مجموعه‌ای از تجهیزات و دستگاه‌ها، همچنان منابع انسانی سرمایه راهبردی سازمان محسوب می‌شود، سرمایه‌ای که جایگاه کلیدی آن در افزایش بهره‌وری و کارایی سازمان، حفظ مزیت‌های رقابتی و بهبود توان پاسخگویی سازمان، آن‌هم با سرعت و انعطاف بیشتر در عصر متحول امروزی، توجه مدیران را به خود معطوف ساخته است. از طرفی، با توجه به رقابت بی‌رحمانه سازمان‌های فعال در زمینه‌های مختلف کسب و کار و تغییرات سریع در محیط پر چالش کنونی، مدیریت کردن نیروی انسانی برای مقابله با این فشارها از جمله ظریف‌ترین و مهم‌ترین بخش مدیریت در هر سازمان به‌شمار می‌آید. با این حال، علی‌رغم مزیت‌های بی‌شماری که منابع انسانی برای سازمان به همراه دارد، عدم اطمینان و خطرهای ناشی از آن همواره دستیابی به اهداف را برای سازمان با مشکل مواجه ساخته است. از این رو، سازمان‌ها باید بتوانند با شناسایی و ارزیابی ریسک‌های منابع انسانی، آنها را به‌گونه‌ای مناسب مدیریت کنند. بدین ترتیب، فرایندی که قابلیت سازمان را برای شناسایی زود هنگام، تجزیه و تحلیل، کنترل پیامدهای نامطلوب و انجام دادن اقدامات پیشگیرانه به شیوه‌ای مناسب و اثربخش برای ریسک‌های خاص سازمانی را به‌ویژه ریسک‌های مرتبط با نیروی انسانی فراهم می‌آورد، مدیریت ریسک است. ریسک منابع انسانی هرگونه عامل انسانی، فرهنگی یا حاکمیتی است که به ایجاد عدم قطعیت در محیط کسب و کار منجر می‌شود و بر عملیات سازمان تأثیر منفی می‌گذارد. در واقع، مدیریت ریسک منابع انسانی روش سیستماتیکی برای شناسایی و بررسی عوامل محیطی (عدم اطمینان و فرصت‌ها) است که می‌تواند بر تحقق رسالت و اهداف سازمان تأثیر مثبت یا منفی داشته باشد. از این رو، پژوهش حاضر با هدف تحلیل و ارزیابی ریسک‌های منابع انسانی در نظام آموزش عالی انجام شد.

نتایج پژوهش شامل شناسایی انواع ریسک‌های منابع انسانی و تعیین اولویت آنها بود. بر اساس یافته‌های پژوهش، ریسک‌های منابع انسانی شناسایی شده شامل ریسک از دست رفتن استعدادها، ریسک عدم تخصصی‌سازی کارراه شغلی، ریسک کاهش انگیزه منابع انسانی، ریسک برنامه‌ریزی اشتباه منابع انسانی، ریسک غیبت و ترک خدمت کارکنان، ریسک منسوخ شدن دانش و مهارت منابع انسانی، ریسک نبود خلاقیت و نوآوری، ریسک رفتارهای غیراخلاقی، ریسک گزینش و کارمندیابی، ریسک تبعیض منابع انسانی، ریسک‌های مرتبط با ناهنجاری سازمانی، ریسک جاه‌طلبی و تک‌روی و پرهیز از کار گروهی، ریسک فرسایش سرمایه انسانی، ریسک رفتارهای مخرب و منافقانه، ریسک فرسودگی کارکنان، ریسک نبود شایسته‌سالاری، ریسک رفتارهای سیاسی، ریسک آموزش ناکارآمد منابع انسانی، ریسک فلات‌زدگی شغلی و ریسک اینرسی مهارت و دانش منابع انسانی هستند. به‌علاوه، نتایج پژوهش اولویت‌بندی ریسک‌های منابع انسانی را نشان داد. بدین شکل که مهم‌ترین ریسک‌های شناسایی شده به ترتیب ریسک منسوخ شدن دانش و مهارت منابع انسانی، ریسک عدم تخصصی‌سازی

کارراهه شغلی، ریسک فرسایش سرمایه انسانی، ریسک فلات‌زدگی شغلی و ریسک نبود خلاقیت و نوآوری منابع انسانی هستند. در خصوص وجوه اشتراک و افتراق پژوهش حاضر با دیگر پژوهش‌های صورت گرفته باید گفت که پژوهش حاضر با پژوهش شهلائی (Shahla'i, 2016) همخوانی دارد. در این پژوهش همچون پژوهش حاضر دشواری جذب و نگهداری استعدادها و کارکنان متخصص از مهم‌ترین ریسک‌های منابع انسانی معرفی شده است. به‌علاوه، پژوهش حاضر با پژوهش بکر و اسمیت (Becker & Smidt, 2016) نیز هماهنگی دارد. وجه اشتراک هر دو پژوهش در معرفی ریسک نبود خلاقیت و نوآوری منابع انسانی است. نقطه اشتراک پژوهش حاضر با دیگر پژوهش‌های انجام شده در کلیدواژه ریسک از بین رفتن سرمایه انسانی است. مانپا و تیلینن (Mäenpää & Voutilainen, 2012) نیز ریسک فرسایش و از بین رفتن سرمایه انسانی را از مهم‌ترین ریسک‌های منابع انسانی می‌دانند. در خصوص وجه نوآوری پژوهش نیز شایان ذکر است ضمن اینکه در دایره لغات ادبیات مدیریت منابع انسانی عبارت ریسک‌های منابع انسانی مفهومی نو و بدیع است، تا زمان اجرای پژوهش هیچ پژوهشی که در آن ریسک‌های منابع انسانی در دانشگاه‌ها تحلیل و ارزیابی شده باشد، یافت نشد. در نهایت، از کم بودن پژوهش‌های مشابه با پژوهش حاضر و ادبیات و مبانی نظری مدیریت ریسک می‌توان به‌عنوان مهم‌ترین محدودیت پژوهش یاد کرد.

### پیشنهاد‌های کاربردی

۱. دانشگاه‌ها پس از شناسایی موقعیت‌های ریسک، موقعیت‌های ریسک منابع انسانی را ارزیابی، تحلیل و اولویت‌بندی کنند. این اقدام موجب می‌شود که آنها علاوه بر آشنایی بیشتر با عوامل ریسک، اولویت خود را در ساماندهی به ریسک‌های منابع انسانی بدانند و به نحو مقتضی در خصوص برطرف ساختن ریسک‌های منابع انسانی اقدام کنند.

۲. برای پیاده سازی نظام مدیریت ریسک منابع انسانی در آموزش عالی، پیشنهاد می‌شود که در بخش گزینش و استخدام عواملی که موجب ایجاد ریسک منابع انسانی می‌شوند، در نظر گرفته شود. این عوامل عبارت‌اند از: منسوخ شدن دانش و مهارت منابع انسانی، عدم تخصصی سازی کارراهه شغلی، فلات‌زدگی شغلی و فرسایش سرمایه انسانی.

برای جلوگیری از ریسک‌های مذکور پیشنهاد‌های زیر ارائه می‌شود:

الف. نتایج پژوهش مبین آن است که ریسک منسوخ شدن دانش و مهارت منابع انسانی مهم‌ترین ریسک منابع انسانی است. مدیران دانشگاه‌ها می‌توانند با نیازسنجی دقیق مهارت‌ها و دانش مورد نیاز کارکنان خود و گنجانیدن برنامه‌های آموزشی مقتضی مهارت‌ها و دانش جدید در فرایند آموزش منابع انسانی خود، بر خطرهای ناشی از این ریسک فایق آیند.

ب. با توجه به یافته‌های پژوهش، ریسک عدم تخصصی‌سازی کارراهه شغلی از مهم‌ترین ریسک‌های منابع انسانی است. مدیران منابع انسانی دانشگاه‌ها با توجه به اینکه ساختار اغلب دانشگاه‌های کشور مبتنی بر ساختار وظیفه‌ای است و در ساختار وظیفه‌ای بر تخصصی‌سازی تأکید می‌شود، می‌توانند برای تخصصی‌سازی کارراهه شغلی منابع انسانی اقدام کنند. برای این کار آنها می‌توانند ضمن پرهیز از کارراهه متغیر که در آن منابع انسانی به دیگر مشاغل جابه‌جا می‌شوند، در واحد خود با گسترش وظایف و مسئولیت‌ها، منابع انسانی را برای احراز پست‌های بالاتر آماده سازند.

ج. ریسک فلات‌زدگی شغلی یکی از ریسک‌هایی است که در میان منابع انسانی رایج است. برای مقابله با این ریسک توصیه می‌شود که دانشگاه‌ها در میان تمام بخش‌ها، واحدها و گروه‌های خود به‌صورت سالانه کارمندان نمونه را معرفی کنند و در صورت خالی شدن پست متناسب با کارراهه شغلی فرد، وی را به‌عنوان گزینه اصلی تصدی پست در نظر بگیرند.

د. نتایج پژوهش نشان داد که ریسک فرسایش سرمایه انسانی و نبود خلاقیت و نوآوری از مهم‌ترین ریسک‌های منابع انسانی است. مدیران دانشگاهی می‌توانند ضمن اعطای آزادی عمل بیشتر به کارکنان، جوایز و امتیازاتی را برای کارکنان با انگیزه و کسانی که مشوق خلاقیت و نوآوری هستند، در نظر بگیرند. هـ. به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود که با استفاده از روش مدلسازی ساختاری تفسیری و گردند تئوری، به طراحی مدل مدیریت ریسک منابع انسانی در محیط‌های رقابتی و خصوصی مبادرت ورزند. همچنین پیشنهاد می‌شود که تأثیرات مدیریت ریسک منابع انسانی بر مفاهیمی که نزدیک به این موضوع است، سنجیده شود.

## References

1. Ahmeti, R., & Vladi, B. (2017). Risk management in public sector: A literature review. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 5(1), 323-330.
2. Anaraki, D., & Ganjali, A. (2014). Human resource risk management, applied mathematics in engineering. *Management and Technology*, 2 (6), 129-142.
3. Anderson, M. (2015). Psychosocial risks: Is risk management enough in business?. *Safety and Health at Work*, 4, 87-94
4. 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.

5. Ballinger, G., Craig, E., Cross, R., & Gray, P. (2011). A stitch in time saves nine: Leveraging networks to reduce the costs of turnover. *California Management Review*, 53(4), 111-133.
6. Cascio, W. (2012). Be a ringmaster of risk. *HR Magazine*, 38-43.
7. CIPD, (2006). Change addenda: Risk and performance -HR roles in risk management. Retrieved 19/09/2009 from [www.cipd.co.uk/NP/rdonlyres/B6d2a96c-552a-4c22-a8cbbd38e531ac4/0/risk\\_perfca0406.pdf](http://www.cipd.co.uk/NP/rdonlyres/B6d2a96c-552a-4c22-a8cbbd38e531ac4/0/risk_perfca0406.pdf).
8. Daneshpajouh, M., & Fereshteh, A. (2016). The need to use strategic human resources management in higher education. Second National Conference on Management and Industrial Engineering Research, Shiraz, International Millennium Development Project Campus (in Persian).
9. Ernst & Young (2008). *Global human resources (HR) risk: from the danger zone to the value zone*. EY, London.
10. Ebrahimi, E., Gholipour, A., Moghimi, M., & Ghalibaf, H. (2017). Analysis and measurement of human resources risks by using fuzzy dismantle. *Techniques and Fuzzy Similarities*, 15(1), 1-23 (in Persian).
11. Fheili, M. (2006). Developing human resources key risk indicators: Know Your Staff (KYS) practices. *Journal of Operational Risk*, 1(3), 71-85.
12. Gholipour, A., & Ebrahimi, E. (2016). Human resources risk management. *Organizational Culture*, 32 (9), 73-96 (in Persian).
13. Hamid, M., Maheen, S., Cheem, A., & Yaseen, R. (2017). Impact of human resource management on organizational performance. *Journal of Accounting & Marketing*, 6(1), 1-7.
14. Hassanzadeh, S., & Salehi, I. (2017). Improving the quality of human resource education in higher education with an impact on the production and creation of social capital. *Education and Human Resource Development*, 10 (3), 23-48 (in Persian).
15. Lai, D.N.C., Liu, M., & Ling, F.Y.Y. (2011). A comparative study on adopting human resource practices for safety management on construction projects in the United States and Singapore. *International Journal of Project Management*, 29(8), 1018-1032.

16. Mäenpää, I., & Voutilainen, R. (2012). Insurances for human capital risk management in SMEs. *Knowledge Management Systems*, 42(1), 52-66.
17. Merna, T., & Al-Thani, F. (2005). *Corporate risk management: An organizational perspective*. England: John Wiley & Sons.
18. Meyer, M., Roodt, G., & Robbins, M. (2011). Human resources risk management: Governing people risks for improved performance. *South African Journal of Human Resource Management*, 9(1), 310-321.
19. Mousavi, A., Nordin, M.J., Othman, Z.A., & Sulaiman, R. (2011). A method for human resource risk management in mobile workforce brokering systems. *American Journal of Applied Sciences*, 8 (12), 1287-1294.
20. Oborilova, I., Myskova, R., & Melichar, V. (2015). Risks associated with the human resources management in transport companies. *Business Economics and Management*, 34 (3), 352- 359.
21. Paul, C., & Mitlacher, L. (2008). Expanding risk management systems, human resources and German Banks. *Strategic Change*, 17(1-2), 21-33.
22. Rawashdeh, A.M., & Karim Al-Adwan, I. (2012). The impact of human resource management practices on corporate performance: Empirical study in Jordanian Commercial Banks. *African Journal of Business Management*, 6(1), 591.
23. Renault, Y., & Agumba, N. (2016). Risk management in the construction industry: A new literature review. *Journal of Professional Issues in Engineering and Practices*, 11 (2), 1-6.
24. Rideout, H. (2014). *Employee risk management; How to protect your business reputation and reduce your legal liability*. London: Kogan Page.
25. Stam, C. (2009). Intellectual liabilities: Lessons from the decline and fall of the Roman Empire. *VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 39(1), 92-104.
26. Smith, G.P. (2002). The UK rail industry 1993-2000: A case study of risk management across the public-private sector interface. (Doctoral thesis). University of Southampton, Management Department.

27. Stefansdottir, S.G. (2017). Risks in human resources and their relation to organizational risk management. (Master's thesis). Frankfurt University, Management Department.
28. Shahla'i, N. (2016), Risk analysis of human resources management of the army of the Islamic Republic of Iran. *Defense Strategy*, 50 (2), 29-52 (in Persian).
29. Tofighi Darian, J. (2009). The necessity of improving the quality of higher education in Iran. *Journal of Industrial and University*, 5(2), 5-11(in Persian).
30. Young, M., & Hexter, E. (2011). Managing human capital risk. New York: Human Capital Conference.

