

Identifying and Prioritizing Human Resource Risks Affecting the Organization's Performance

Saltanat Ravaee¹ , Mostafa Lotfi Jalal Abadi² , Seyed Faramarz Qhorani³ , Sajad Dehnavi⁴ 

Abstract

Background & Purpose: Human resources are the most vital resource of any organization and weakness in human capital management can be the most important threat to the long-term success of the organization. In this regard, the current research has been conducted with the aim of identifying and prioritizing the risks of human resources affecting the performance of the Technical and Vocational University.

Methodology: This applied research was done with sequential mixed method (qualitative-quantitative). Participants in the qualitative part of experts included professors and managers of technical and professional universities. The statistical sample was obtained by snowball sampling and equal to 15 people. The obtained information was collected by semi-structured interview and analyzed by thematic analysis method. Then the obtained factors were validated. The statistical population in the quantitative part was the professors and employees of the Technical and Vocational University, whose data was collected by the questionnaire method and using the structural equation model in the P.L.S software was analyzed.

Findings: Human resource risks Effective on performance were identified in three dimensions, including human resource goal risks, human resource process risks, and human capital risks, and 15 components were identified. Also, the results of the quantitative section showed that the classification done can be confirmed.

Conclusion: Considering the importance of the human factor, the management of the identified risks increases the trust of the employees and improves the performance of the university and creates distinction and priority, otherwise it causes the loss of environmental opportunities, lagging behind the competitors and reducing the performance.

Keywords: Human resources risk, Goals risk, Process risk, Human capital risk, Organization performance

Citation: Ravaee, Saltanat, Lotfi Jalal Abadi, Mostafa, Qhorani, Seyed Faramarz & Dehnavi, Sajad (2022). Identifying and Prioritizing Human Resource Risks Affecting the Organization's Performance. *Journal of Human Resource Studies*, 12(4), 112-130. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.326011.1864>

1. Ph.D., Department of Human Resource Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: sal.ravaee@gmail.com
2. Assistant Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management, Shahid Sattari Aeronautical University, Tehran, Iran. E-mail: lotfi200988@yahoo.com
3. Assistant Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management, Shahid Sattari Aeronautical University, Tehran, Iran. E-mail: faghorani@gmail.com
4. Lecturer, Department of Political Science, Shahid Sattari University of Aviation Sciences and Technology, Tehran, Iran. E-mail: ehnavisajad@yahoo.com

شناسایی و اولویت‌بندی ریسک‌های منابع انسانی مؤثر بر عملکرد سازمان

سلطنت رویی^۱، مصطفی لطفی جلال‌آبادی^۲، سید فرامرز قرآنی^۳، سجاد دهنوی^۴

چکیده

زمینه و هدف: منابع انسانی، حیاتی‌ترین منبع هر سازمانی است و ضعف در مدیریت سرمایه‌های انسانی را می‌توان مهم‌ترین تهدید برای موفقیت بلندمدت سازمان قلمداد کرد. در این راستا پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی ریسک‌های منابع انسانی مؤثر بر عملکرد دانشگاه فنی و حرفه‌ای اجرا شده است.

روش: این پژوهش کاربردی با روش آمیخته متوالی (کیفی - کمی) اجرا شده است. مشارکت‌کنندگان بخش کیفی، استادان و مدیران دانشگاه‌های فنی و حرفه‌ای بودند. به کمک نمونه‌گیری گلوله برفی، ۱۵ نفر برای نمونه آماری انتخاب شد. اطلاعات به‌دست‌آمده از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته گردآوری و با روش تحلیل مضمون تجزیه و تحلیل شد و پس از این مرحله، عوامل به‌دست‌آمده اعتباریابی شد. جامعه آماری در بخش کمی، استادان و کارکنان دانشگاه فنی و حرفه‌ای بودند که داده‌های آن به‌روش پرسش‌نامه گردآوری و با استفاده از مدل معادلات ساختاری در نرم‌افزار پی‌ال‌اس تجزیه و تحلیل شد.

یافته‌ها: ریسک‌های منابع انسانی مؤثر بر عملکرد در سه بعد شامل ریسک‌های اهداف منابع انسانی، ریسک‌های فرایندی منابع انسانی و ریسک‌های سرمایه انسانی و ۱۵ مؤلفه شناسایی شدند. همچنین نتایج بخش کمی نشان داد که دسته بندی انجام شده قابل تایید است.

نتیجه‌گیری: باتوجه به اهمیت عامل انسانی، مدیریت ریسک‌های شناسایی شده باعث افزایش اعتماد کارکنان و ارتقاء عملکرد دانشگاه و ایجاد تمایز و برتری می‌گردد در غیر اینصورت باعث از دست دادن فرصت‌های محیطی، عقب ماندن از رقبا و کاهش عملکرد می‌گردد.

کلیدواژه‌ها: ریسک منابع انسانی، ریسک اهداف، ریسک فرایندی، ریسک سرمایه انسانی، عملکرد سازمان

استناد: رویی، سلطنت، لطفی جلال‌آبادی، مصطفی، قرآنی، سید فرامرز، دهنوی، سجاد (۱۴۰۱). شناسایی و اولویت‌بندی ریسک‌های منابع انسانی مؤثر بر عملکرد سازمان. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۲(۴)، ۱۱۲-۱۳۰.

۱. دکتری، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: sal.ravaee@gmail.com
۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه: lotfi200988@yahoo.com
۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه: faghorani@gmail.com
۴. مربی، گروه علوم سیاسی، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه: ehnavisajad@yahoo.com

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری
DOI: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.326011.1864>
مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۱، زمستان، دوره ۱۲، شماره ۴، ص. ۱۱۲-۱۳۰
شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴
نوع مقاله: پژوهشی
© نویسندگان
نویسنده مسئول: سلطنت رویی
دریافت: ۱۴۰۱/۰۳/۳۱، بازنگری: ۱۴۰۱/۰۸/۱۹
پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۱۵
انتشار: ۱۴۰۱/۱۱/۰۱

مقدمه^۱

یکی از نهادهای بسیار اثرگذار کشور دانشگاه است که در توسعه و پیشرفت نقش بسیار تعیین کننده‌ای دارد. مقام معظم رهبری (مدظله العالی) در خصوص اهمیت دانشگاه می‌فرماید: «دانشگاه یک مرکز بسیار مهم است. این را ما از روی باور عمیق و قلبی می‌گوییم و من استدلال دارم برای این مسئله؛ چرا؟ برای خاطر اینکه یکی از مراکز مهم تربیت قوه عاقله کشور، دانشگاه است» (۹۷/۳/۲۰). آموزشگاه‌های فنی و حرفه‌ای با تربیت نیروی ماهر لازم برای بازار کار، در تشکیل سرمایه انسانی هر کشوری نقش مهمی ایفا می‌کنند. این آموزشگاه‌ها در کشورهای در حال توسعه، نه تنها تربیت نیروی کار لازم در بخش‌های مختلف این کشورها را برعهده دارند، بلکه از طریق بسترسازی خوداشتغالی، به حل مشکل بیکاری نیز کمک می‌کنند. به علاوه، این آموزشگاه‌ها راه میان‌بری در مسیر تربیت نیروی انسانی به‌شمار می‌آیند؛ زیرا از یک سو با توجه به بهره‌مندی از مبانی علمی و استفاده از روش‌های پذیرفته شده آموزش‌های کلاسیک، راه خود را از یادگیری بر مبنای تجربه عملی صرف جدا می‌کنند و از این طریق، مسیر درازمدت و غیرعملی این نوع فراگیری را کوتاه می‌کنند و از سوی دیگر، امکان بیشتری برای جذب نیروی انسانی در فعالیتهای اقتصادی - اجتماعی فراهم می‌آورند (لطفی جلال آبادی، فرهادی، روایی و غلامی، ۱۳۹۸). در این راستا، افزایش کیفیت آموزش‌های فنی و حرفه‌ای، موجب می‌شود که کارایی و کارآفرینی نیروی انسانی، برای کمک به رشد اقتصادی و اشتغال در جهت بهبود کیفیت زندگی مردم افزایش یابد.

دانشگاه نسل سوم، علاوه بر آموزش بر مبنای فناوری، کارآفرینی، تولید و اشتغال، به سمت انجام تحقیقات کاربردی و پیشرفت فناوری حرکت می‌کند. چنین دانشگاهی به راهبرد توسعه کارآفرینی دانشگاهی، به عنوان راه‌کاری اصولی، پایدار و درون‌زا در توسعه اقتصادی جامعه نیازمند است (الماسی فرد، بخشم، کریمی و بهور، ۱۳۹۹). دانشگاه نسل چهارم نیز بر پایه رفاه ملی و اجتماعی و توسعه همه‌جانبه حرکت می‌کند. چنین دانشگاهی باید چهار ویژگی مهم داشته باشد که عبارت‌اند از: ۱. تحول‌گرایی؛ ۲. تعالی‌گرایی؛ ۳. تقاضامحوری؛ ۴. توسعه منطقه‌ای (حسینی، بدیع‌زاده، حسینی و قهرمانی، ۱۳۹۹) و در این میان، نیروی انسانی نقش بسیار مهمی برعهده دارد. از طرف دیگر، سازمانی مانند دانشگاه، به شدت منبع‌محور است و دستیابی به اهدافش، تنها از طریق تکیه بر توانایی‌های منابع انسانی آن محقق می‌شود (رضائیان، خندان، گنجعلی و مریدیان، ۱۳۹۳) تا جایی که برای ارائه خدمات و کسب نتایج مطلوب، گریزی از حفظ و پرورش نیروی انسانی متخصص و کارآمد ندارد. امروزه برتری رقابتی سازمان‌ها به منابع انسانی فرهیخته و توسعه‌یافته وابسته است؛ زیرا این قابلیت را دارند که در بازار رقابت نامحدود و ماندگار باشند. امروزه سازمان‌های آموزشی پیشرفته و دانشگاه‌های ممتاز جهان می‌کوشند که هنگام جذب، بهسازی، انگیزش و نگهداری منابع انسانی دانشگر با گذر از مرز برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، به موضوعات پیاده‌سازی استراتژی‌های توانمندسازی منابع انسانی به تناسب نیاز جامعه دانشگرا، به‌گونه‌ای فعال و اثرگذار نقش ایفا کنند (عباس‌پور، ۱۳۹۴). دانشگاه‌ها باید به ایجاد محیطی بیندیشند که به جذب و به‌کارگیری، پرورش و بهسازی، حفظ و نگهداری، انگیزش و رهبری منابع انسانی متخصص و شایسته کمک کند و با اتخاذ سیاست‌های اصولی این امر را محقق سازند (عباس‌پور، ۱۳۹۴). در اقتصاد دانشی استعداد برتر، عاملی کلیدی برای آینده است؛ یعنی منبع اصلی مزیت رقابتی است و این منبع باید پرورش داده شود (هوور، ۲۰۰۲، به نقل از

۱. مقاله حاضر برگرفته از پایان‌نامه دکتری در دانشگاه تهران است.

هاشمی، پورامین‌زاد، ۱۳۹۰). با توجه به پیچیدگی عوامل انسانی، باید برای راه‌هایی یافت برای مدیریت عامل انسانی مبتنی بر ریسک (فلوریس و ییلماز^۱، ۲۰۱۰)؛ زیرا ایجاد منابع انسانی با کیفیت، موجب موفقیت و کارآمدی سازمان و کامیابی جامعه می‌شود. بنابراین، منابع انسانی حیاتی‌ترین منبع سازمانی است و ضعف در مدیریت سرمایه‌های انسانی، می‌تواند مهم‌ترین تهدید برای موفقیت بلندمدت سازمان باشد. سازمان‌ها باید برای مواجهه با ریسک‌های منابع انسانی آمادگی کافی داشته باشند. مدیریت منابع انسانی، فرایندی است که فعالیت‌های خاصی را دربرمی‌گیرد که عبارت‌اند از: تجزیه و تحلیل شغل، نوشتن شرح شغل، استخدام، تربیت، تعامل کارمند - کارفرما، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات و نظم. درک این فعالیت‌ها به توضیح ارتباط بین منابع انسانی و ریسک کمک می‌کند. شکست در انجام این فعالیت‌ها، ریسک را افزایش می‌دهد و سازمان را از دستیابی به سود بازمی‌دارد. بر این اساس، سازمان‌ها باید ریسک‌های منابع انسانی را جدی بگیرند. بر اساس پیمایش‌های انجام‌شده، ریسک مربوط به سرمایه‌های انسانی مهم‌ترین تهدید برای کسب‌وکار به‌شمار می‌رود (امیری، احمدی و بهرام‌زاده، ۱۴۰۱)؛ زیرا توجه به ریسک‌های نیروی انسانی در سازمان‌ها و اهتمام به رفع، کنترل و مدیریت آن‌ها در کوتاه‌مدت و بلندمدت، پیامدهایی همچون کارایی، اثربخشی و بهره‌وری سازمان‌ها را در پی خواهد داشت. در حقیقت، ریسک مربوط به سرمایه‌های انسانی ریسکی است که اگر به‌خوبی مدیریت شود، تمایز و برتری را به ارمغان خواهد آورد و در غیر این صورت، به احتمال از دست‌دادن فرصت‌های محیطی، عقب‌ماندن از رقبا و کاهش عملکرد منجر خواهد شد. ادوارد، گرین و لیونز^۲ (۲۰۰۲: ۶۷) به نقل از ماتز^۳ (۱۹۸۶) می‌نویسد که خودارزشی، کارایی و توانمندسازی، اساس اثربخشی محیط آموزشی است (ابوریلوا، میسکوا و میلچار^۴، ۲۰۱۵). با وجود اهمیت روزافزون منابع انسانی، موضوعات مربوط به ریسک منابع انسانی چندان در کانون توجه قرار نگرفته است؛ در حالی که مسئله کلیدی برای هر سازمان، شناسایی ریسک‌های مربوط به منابع سازمانی آن است. بر این اساس، هدف اصلی پژوهش حاضر، شناسایی و اولویت‌بندی ریسک‌های منابع انسانی مؤثر بر عملکرد دانشگاه فنی‌وحرفه‌ای است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

از آنجایی که یکی از مأموریت‌های سازمان‌ها، جذب، حفظ و نگهداشت و پرورش نیروی انسانی توانمند است، بی‌توجهی و کوتاهی در انجام هر یک از کارکردهای مربوط به عامل انسانی، به بروز ریسک منابع انسانی در سازمان منجر می‌شود. ریسک‌های منابع انسانی، تهدیدکننده سازمان‌ها و مخل کارآمدی و اثربخشی آن‌هاست (مایر، روت و رایینز^۵، ۲۰۱۱). منظور از ریسک منابع انسانی، ریسک‌های مربوط به افراد درون سازمان است. این ریسک مربوط به فرایندها و برنامه‌هایی است که بر افراد تأثیر می‌گذارند. در حقیقت ریسکی است که اگر به‌خوبی مدیریت شود، به ایجاد تمایز و برتری می‌انجامد؛ اما ناتوانی مدیران و سازمان‌ها در شناسایی مسائل اساسی و تشخیص فرصت‌ها و مدیریت نادرست ریسک‌ها، می‌تواند قدرت رقابتی آن‌ها را سلب کند. بنابراین، شکست رهبران سازمان در مدیریت ریسک‌های سازمانی، به‌معنای از دست‌دادن فرصت ارتقای عملکرد در مقایسه با رقباست. نتایج بررسی‌های مختلف نیز حاکی از اهمیت و تأثیر

1. Flouris & Yilmaz
2. Edwards, Green & Lyons
3. Matz
4. Oborilova, Myskova & Melichar
5. Meyer, Roodt & Robbins

بسیار ریسک‌های منابع انسانی بر عملکرد است. با وجود اهمیت روزافزون منابع انسانی، حوزه ریسک منابع انسانی چندان در کانون توجه نبوده است و بررسی‌های محقق، از کمبود تحقیقات داخلی در این زمینه حکایت می‌کند.

محققان ریسک‌های منابع انسانی متفاوتی را معرفی کرده‌اند؛ برای مثال: ریسک ادغام (جاکوبز^۱، ۲۰۱۳)، ریسک عدم درگیری (رابینسون^۲، ۲۰۰۸)، ریسک کار تیمی (هی و ژائو^۳، ۲۰۰۸)، ریسک کمبود مهارت‌ها (هس^۴، ۲۰۰۷)، ریسک انتخاب (هریس^۵، ۲۰۰۷؛ شل^۶، ۲۰۰۷)، ریسک جانشینی (استیر^۷، ۲۰۱۵)، ریسک مربوط به افراد (پین و مک‌دونالد^۸، ۲۰۰۱)، ریسک مدیریت ضعیف استعدادها (یانگ و هگزتر^۹، ۲۰۰۹؛ مارتین و اشمیت^{۱۰}، ۲۰۱۰)، ریسک‌های ایستا در مقابل ریسک‌های پویا (قلی‌پور و اسدی، ۱۳۹۵)، ریسک سلامتی و ایمنی کارکنان (جانستون^{۱۱}، ۲۰۱۰؛ بکر و اسمیت^{۱۲}، ۲۰۱۶)، ریسک تناسب پرداخت و عملکرد، آموزش و توسعه کارکنان (داب^{۱۳}، ۲۰۱۵)، ریسک‌های داخلی، ریسک‌های استراتژی و ریسک‌های خارجی (کاپلان و مایک^{۱۴}، ۲۰۱۲)، ریسک مدیریت، دانش ناکافی مدیریت، کمبود پرسنل ماهر و تغییرات بازار (ویردی^{۱۵}، ۲۰۰۵؛ اومولاجا^{۱۶}، ۲۰۱۵)، ریسک مدیریت منابع انسانی و ریسک منابع انسانی (احمدخان کرد، ۱۳۹۴)، ریسک خروج کارکنان (هریس، ۲۰۱۰؛ مارشال و الکساندر^{۱۷}، ۲۰۰۹؛ ویردی، ۲۰۰۵؛ اومولاجا، ۲۰۱۵؛ زاکیک، پاپیک و رادونجیک^{۱۸}، ۲۰۱۶)، ریسک مثبت‌ومنی و ریسک‌هایی مانند استفاده نادرست از استعدادها در مکان‌های صحیح، عدم جذب و حفظ استعدادهای کلیدی (می‌یر و همکاران، ۲۰۱۱)، ریسک‌های مشکلات تنوع، شکست در گذراندن مراحل (مانیک^{۱۹}، ۲۰۰۸)، ریسک‌های فردی متخصصان منابع انسانی، به‌عنوان تأثیرگذارترین بُعد و ریسک دیدگاه کارکنان در خصوص واحد منابع انسانی، به‌عنوان تأثیرپذیرترین بُعد (محمدی مقدم، سلگی و دادفر، ۱۳۹۵)، ریسک سرمایه‌های انسانی، ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی، ریسک دیدگاه‌های کارکنان در خصوص واحد منابع انسانی و ریسک‌های فردی متخصصان منابع انسانی (ابراهیمی، قلی‌پور، مقیمی و قالیباف، ۱۳۹۴)، شناسایی پنج ریسک عمده کسب‌وکار (مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی جانشینی، اخلاق و فرهنگ سازمانی، رعایت مقررات، تناسب پرداخت و عملکرد، آموزش و توسعه کارکنان) (داب، ۲۰۱۵)، ریسک‌های سلامتی و ایمنی کارکنان، بهره‌وری، مالی، خروج نیروی کار، نرخ مشارکت، شهرت، قانونی و ریسک نوآوری (بکر و اسمیت، ۲۰۱۶)، ریسک‌های مربوط به اهداف و استراتژی‌های منابع انسانی، مانند ناتوانی در پاداش بر اساس موفقیت، عدم وضوح در استانداردها و رفتار مورد انتظار از کارکنان، ناکامی

1. Jacobs & Katie
2. Robinson
3. He & Zhao
4. Heath
5. Harris
6. SHL
7. Staehr
8. Pyne & McDonald
9. Young & Hexter
10. Martin & Schmidt
11. Johnston & Veryan
12. Becker & Smidt
13. Dube & Nancy
14. Kaplan & Mikes
15. Viridi
16. Omolaja
17. Marshall & Alexander
18. Zakic, Papic & Radonjic
19. Munnik

در پشتیبانی از کارکنان جدید و... (جانستون، ۲۰۱۰)، ریسک‌های از دست‌دادن کارکنان کلیدی، تنزل شایستگی‌ها و قابلیت‌های منابع انسانی، ریسک ترک خدمت کارکنان، منسوخ شدن دانش و مهارت، گزینش، کاهش انگیزه و کارمندیابی (موسوی، شریعت‌نژاد و ساعدی، ۱۳۹۷)، هشت ریسک برتر منابع انسانی، شامل ریسک کمبود مهارت‌های انتقادی، برنامه‌ریزی جانشینی، بیمه و داده‌ها، اخلاقیات و رفتار، از دست‌دادن مالکیت معنوی یا نقض آن، ریسک امتزاج و ادغام، توافق و مقررات، خطر زنجیره تأمین (جاکوبز، ۲۰۱۳)، ریسک مربوط به کارکنان دانشی (هم‌میت رقابتی، هم‌منبع ریسک)، تفاوت ریسک‌های منابع انسانی شرکت دانش‌بنیان نسبت به بقیه شرکت‌ها و همچنین تفاوت در رویه‌های مدیریت ریسک منابع انسانی (آنت^۱، ۲۰۱۹)، شناسایی حوزه‌های اصلی ریسک منابع انسانی، مانند تبعیت از قوانین مرتبط با منابع انسانی، درک روندهای منابع انسانی در محیط کسب‌وکار، فرهنگ فردی و سازمانی، پیاده‌سازی استراتژی کسب‌وکار و حوزه عملیات سازمان. ریسک‌های بسیار مهم منابع انسانی از دید مدیران، یعنی چالش نگهداشت کارکنان، کمبود مهارت و مدیریت یا راهبری ضعیف (می‌یر و همکاران، ۲۰۱۱)، ارائه سه دسته‌بندی از ریسک: ۱. ریسک‌های مربوط به زمینه سازمانی؛ ۲. ریسک‌های منابع انسانی (ریسک‌های عمومی مربوط به افراد، ریسک‌های شخصی و حرفه‌ای منابع انسانی، ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی)؛ ۳. سایر ریسک‌ها با تأثیر مستقیم یا غیرمستقیم بر مدیریت ریسک افراد (انارکی اردکانی و گنجعلی، ۲۰۱۴)، ریسک توانایی دسترسی به اطلاعات کامل یک پژوهش، سطح کیفی متخصصان، تجهیزات نرم‌افزاری و تکنیکال، امکان استفاده از فناوری اطلاعات مدرن و... (کری و تیکونو، ۲۰۱۹)، تأکید روی اجتناب از ریسک بر اساس ارزیابی و تجزیه‌وتحلیل ریسک، توجه به مدیریت ریسک و مزایای آن برای سازمان (بهبود وفاداری کارکنان، طراحی مسیر شغلی، استفاده از آموزش و توسعه برای افزایش انگیزه، استقرار کار تیمی) (ویوی، سان، گوان و پنگ، ۲۰۱۷)، ریسک‌های بی‌توجهی به سلامت و رفاه کارکنان (کارن و همکاران، ۲۰۱۳)، ریسک رهبری نامناسب و مدیریت ضعیف (آهار و همکاران، ۲۰۱۱)، تقسیم‌بندی پنج گانه ریسک‌های منابع انسانی، شامل ریسک استراتژیک، ریسک‌های رفتاری، ریسک شکاف‌های مهارتی، ریسک به‌کارگیری، ریسک جبران خدمات و پاداش (کاسیو، ۲۰۱۲)، شناسایی ریسک‌های اهداف منابع انسانی، ریسک‌های فرایندی منابع انسانی و ریسک‌های سرمایه‌های انسانی (روایی و همکاران، ۱۳۹۹)

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، بیشتر پژوهش‌های نام برده، بر نوع‌شناسی ریسک‌های منابع انسانی، بدون توجه به اولویت‌بندی آن‌ها تمرکز کرده‌اند. بر این اساس، در پژوهش حاضر به شناسایی و اولویت‌بندی ریسک‌های منابع انسانی مؤثر بر عملکرد سازمان پرداخته شده است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نگاه هدف، کاربردی است؛ زیرا می‌توان از نتایج یافته‌های آن برای توسعه و تعالی دانشگاه‌ها استفاده کرد. این پژوهش به روش آمیخته اجرا شده است. روش تحقیق آمیخته، ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی است. به‌کارگیری یکی از روش‌های تحقیق کمی یا کیفی، فقط جنبه‌های محدودی از یک پدیده را نمایان و تحلیل می‌کند و

1. Annett

2. Kraev, Vyacheslav, Tikhonov & Alexey

3. Weiwei, Sun, Guan & Peng

در این صورت، جنبه‌های دیگر پدیده نادیده گرفته می‌شود (اشتراوس و کوربین^۱، ۱۹۹۴). بر این اساس، بخش کیفی پژوهش که به شناسایی ریسک‌های منابع انسانی می‌پردازد با رویکرد اکتشافی - استقرایی و روش تحلیل مضمون انجام شده است. مشارکت کنندگان این بخش از پژوهش، ۱۵ نفر از کارکنان و استادان دانشگاه فنی و حرفه‌ای بود که با روش هدفمند قضاوتی (بر اساس تجربه و آشنا به مدیریت منابع انسانی) انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. بدین ترتیب، به‌منظور پاسخ به پرسش اصلی پژوهش با ۱۵ نفر از کارکنان مصاحبه انجام شد. اطلاعات کسب‌شده به این روش، طی سه مرحله تلفیق و در قالب مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر استخراج شد. بخش کمی پژوهش ماهیت توصیفی - پیمایشی دارد و به‌منظور آزمون و اعتبارسنجی ریسک‌های شناسایی‌شده بر عملکرد سازمان روی جامعه هدف اجرا شده است. جامعه آماری مرحله کمی پژوهش، کارکنان یکی از دانشگاه‌های فنی و حرفه‌ای بوده است که بر اساس فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود، ۲۵۰ نفر از آن‌ها به‌صورت تصادفی برای نمونه آماری انتخاب شدند. در جدول ۱ ویژگی‌های جامعه آماری نشان داده شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناسی نمونه آماری در بخش کیفی

ویژگی‌های جمعیت‌شناسی	نوع ویژگی	تعداد در بخش کیفی	تعداد در بخش کمی
جنسیت	زن	۷	۱۲۰
	مرد	۸	۱۳۰
تحصیلات	کارشناسی	۰	۱۰۰
	کارشناسی ارشد	۳	۱۱۵
	دکتری	۱۲	۳۵
سابقه فعالیت	زیر ۵ سال	۰	۰
	بین ۵ تا ۱۰ سال	۰	۶۰
	بیش از ۱۰ سال	۱۵	۱۹۰

ابزار گردآوری داده‌ها در این مرحله، پرسش‌نامه محقق‌ساخته و حاصل عملیاتی‌سازی مفاهیم موجود شناسایی شده بوده است. در این پرسش‌نامه ریسک‌های منابع انسانی و عملکرد، به‌ترتیب با ۵۹ و ۱۷ گویه سنجیده شده است. تحلیل داده‌های این مرحله به‌روش مدل معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزار پی‌ال‌اس انجام شده است. برای ارزیابی روایی ابزار، از تحلیل عاملی تأییدی و برای ارزیابی پایایی آن، از روش پیش‌آزمون استفاده شده است. نتایج ارزیابی پایایی پرسش‌نامه در جدول ۲ ارائه شده است. ضریب آلفای کرونباخ محاسبه‌شده برای همه متغیرها بیش از ۰/۷ به‌دست آمد که بیانگر پایایی پرسش‌نامه است.

جدول ۲. مقادیر ضریب کرونباخ در مورد پایایی ابزار پژوهش

شرح عامل	تعداد گویه‌ها	میزان ضریب آلفای کرونباخ
عملکرد	۱۷	۰/۸۸۸
ریسک‌های منابع انسانی	۵۹	۰/۸۶۱
کل پرسش‌نامه	۷۷	۰/۹۵۲

یافته‌های پژوهش

با توجه به اینکه در پژوهش حاضر از روش تحقیق آمیخته متوالی (کیفی - کمی) استفاده شده است، تحلیل‌های انجام‌شده به دو بخش تفکیک شده است. نخست، فرایند شناسایی ریسک‌های منابع انسانی و عملکرد با روش تحلیل مضمون ارائه شده و پس از آن، اعتباریابی به‌صورت کمی با روش تحلیل عاملی تأییدی و مدل معادلات ساختاری بیان می‌شود.

شناسایی ریسک‌های منابع انسانی

برای شناسایی ریسک‌های منابع انسانی از رویکرد پژوهش کیفی استفاده شده است. روش تحلیل منابع اطلاعاتی در این مرحله از پژوهش، تحلیل تم بوده است. تحلیل تم روشی است که به شناسایی، تحلیل و گزارش الگوها و تم‌های مستتر در اطلاعاتی می‌پردازد که با سؤال تحقیق مرتبط است و در چند سطح اعمال می‌شود. الگوهای مختلفی برای تحلیل تم مطرح است. با وجود تفاوت‌های ظاهری که در سه مرحله جمع‌آوری و توصیف، سازمان‌دهی و تنظیم و تفسیر و بازنمایی الگوهای گوناگون وجود دارد، مراحل توصیف، تحلیل و تفسیر داده‌ها، اساس این روش را تشکیل می‌دهد (اندرسون، ۲۰۰۷). بر این مبنا فرایند پژوهش در ادامه تشریح شده است.

توصیف داده‌ها

داده‌های گردآوری شده در این پژوهش، دیدگاه‌های کارکنان منتخب در خصوص شناسایی ریسک‌های مؤثر بر عملکرد سازمان است. نتیجه اجرای این گام دستیابی به ۱۴۰ مضمون پایه بوده است که پس از حذف موضوعات تکراری و تعدیل، در نهایت ۸۵ مضمون به‌دست آمد که پایه الگوی نهایی مدنظر را شکل داده است. نتایج این تحلیل در جدول‌های ۳ و ۴ ارائه شده است.

جدول ۳. نمونه مضامین پایه استخراج شده از متن مصاحبه‌ها در خصوص ریسک‌های منابع انسانی

مشارکت‌کننده	عبارت کلیدی متن مصاحبه	مضامین پایه
P۲	افرادی که جدیداً استخدام می‌شوند، حساسیتی به دانشگاه ندارند؛ ولی افرادی که قدیمی هستند، حساسیت بیشتری دارند و احساس تعهد دارند، به نظر من بر عملکرد دانشگاه تأثیرگذار است.	حساسیت افراد قدیمی به برند دانشگاه
P۵	هیچ برنامه‌ای برای خروج از خدمت برای بازنشستگان ندارند و کارکنانی که ۳۰ سال از عمر خود را در دانشگاه سپری کردند، بدون اینکه برنامه‌ای برای آن‌ها داشته باشند از خدمت رها می‌کنند، در صورتی می‌توانند برای آن‌ها برنامه‌ریزی داشته باشند و بدین وسیله باعث بهبود کارایی دانشگاه شوند.	نداشتن برنامه‌ای خاص برای بازنشستگان
P۸	افرادی که دارای تخصص خاص هستند، خیلی راحت سازمان را ترک می‌کنند. بدون اینکه بررسی‌های لازم انجام گیرد، به چه صورت می‌توان از این دست افراد متخصص را در سازمان نگه داریم.	ترک افراد متخصص
P۱۴	یکی از مشکلاتی که وجود دارد، منابع مالی لازم برای توسعه رهبری اختصاص نمی‌یابد، خوب بر عملکرد تأثیر منفی دارد.	کافی نبودن منابع مالی جهت توسعه رهبری، ناتوانی

جدول ۴. نمونه مضامین پایه استخراج شده از متن مصاحبه‌ها در خصوص عملکرد دانشگاه

مشارکت‌کننده	عبارت کلیدی متن مصاحبه	مضامین پایه
P۳	یکی از روش‌هایی که می‌توان عملکرد دانشگاه را با آن سنجید، افزایش مقالات چاپی و کتبی است که توسط اساتید دانشگاه به چاپ می‌رسد، در مجلات معتبر علمی است.	افزایش کمیت و کیفیت مقالات چاپ شده
P۵	دانشگاهی از عملکرد بالایی برخوردار است که تا حدودی استقلال مالی داشته باشد و همیشه متکی به بودجه عمومی کشور نباشد و بتواند منابع پایدار داشته باشد.	درآمد حاصل از خدمات آموزشی
P۸	میزان رضایت ارباب‌رجوع و ذی‌نفعان نشان‌دهنده عملکرد بالای دانشگاه است.	رضایت ارباب‌رجوع

تحلیل داده‌ها

در این مرحله باید به سازمان‌دهی، تنظیم و مقوله‌بندی داده‌ها اقدام شود. در این مرحله، مضامین پایه استخراج شده در گام نخست، بر اساس تشابه و ارتباط معنایی و محتوایی با یکدیگر، ترکیب و تلفیق شده‌اند. دستاورد این مرحله تشکیل مضامین سازمان‌دهنده (۱۸ مضمون) بوده است. نتایج این گام از تحلیل در جدول‌های ۵ و ۶ مشاهده می‌شود.

جدول ۵. عوامل شناسایی و طبقه‌بندی شده ریسک‌ها

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
شایسته‌سالاری	برخورد سلیقه‌ای در پُر کردن نقش‌های مهم و کلیدی، تأثیر روابط در اشغال پُست‌ها و نقش‌های کلیدی
برند	نوپا و ناشناخته‌ماندن سازمان، خوش برند نبودن در جایگاه جدید، تأثیر منفی تغییرات زیاد مدیریتی در حساسیت به برند، حساسیت بیشتر قدیمی‌ها به برند سازمان، تعلق خاطر بیشتر نیروهای رسمی نسبت به نیروهای قراردادی به برند سازمان، بی‌توجهی کامل به مسئله برند سازمان، ذهنیت منفی کارکنان جدید به سازمان، عدم پذیرش از سوی سازمان بالاتر
فرهنگ قوی	ناتوانی در حفظ و نگهداری کارکنان توانمند، بهره‌نبردن از مدیران متعهد، توسعه‌ندادن فرهنگ قوی مطابق با استانداردها و اهداف، ناتوانی در بهبود سیستم‌های اطلاعاتی، واضح نبودن استانداردها و رفتار مورد انتظار از کارکنان
سلامتی و ایمنی کارکنان	سطح ضعیف تجهیزات ایمنی، به‌روزی نبودن تجهیزات، بیمه‌نبودن کارگاه‌ها، محدودیت منابع مالی برای سلامتی و ایمنی محیط کار، تعهدنداشتن به سلامتی و ایمنی محیط کار، ضعیف ارگونومی در محیط کار
سلامت شغلی کارکنان	بی‌علاقگی و بی‌توجهی مسئولان به سلامت شغلی کارکنان، نبود برنامه و تعریفی از سلامت شغلی کارکنان، حمایت‌نکردن مدیران از سلامت شغلی کارکنان
نوآوری و انعطاف‌پذیری	وجود ضعف ساختاری در برخورد با فشارهای وارده، عملکرد ضعیف در برابر فشارهای وارده، کافی نبودن منابع مالی جهت توسعه رهبری، ناتوانی در توسعه رهبری، نبود برنامه‌ای جامع و سطحی بودن آن‌ها برای توسعه رهبری
جذب و تأمین منابع انسانی	زمان‌بر بودن فرایند جذب، اقدام‌نکردن به نیازسنجی در جذب نیرو، مقررات دست‌وپاگیر اداری در جذب نیرو، بی‌تناسب بودن ویژگی‌های شخصیتی با شغل، متناسب نبودن تحصیلات و سابقه با شغل، نداشتن توازن در توزیع منابع انسانی، وجود رابطه به‌جای ضابطه در جذب نیرو، ناکارآمدی در جذب و انتخاب افراد مجرب و متخصص، برنامه‌ریزی نامناسب نیروی انسانی

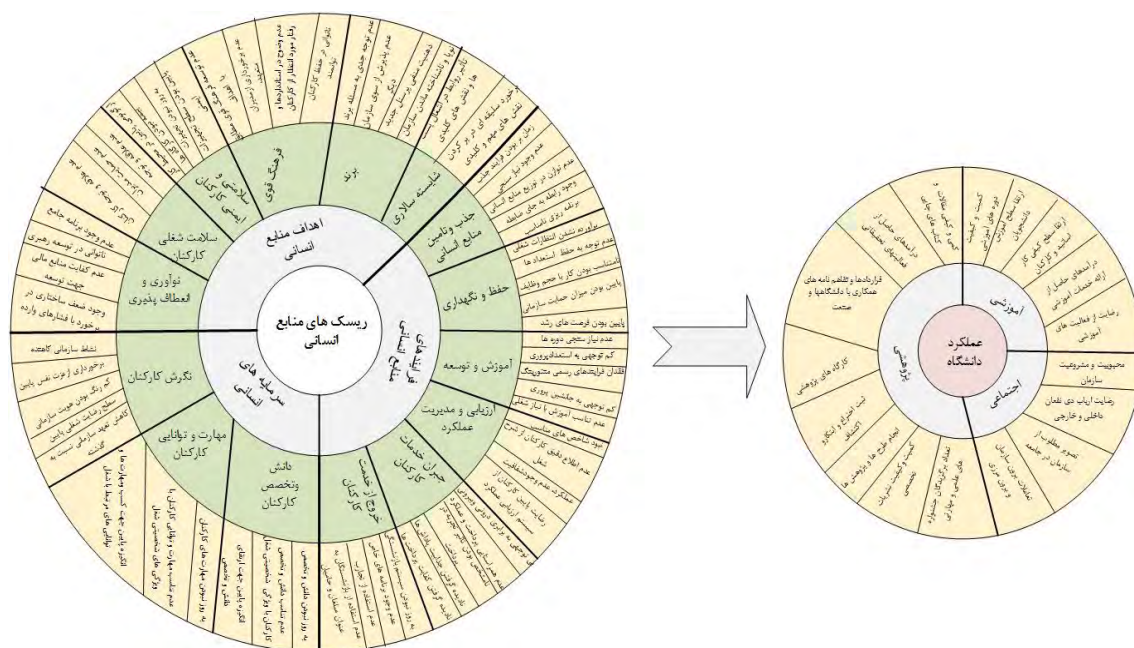
مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده
برآورده‌نشدن انتظارات شغلی، بی‌توجهی به حفظ و نگهداری استعدادها، نامتناسب‌بودن کار با حجم وظایف، ضعیف‌بودن حمایت سازمانی، رعایت‌نکردن شایسته‌سالاری، فرصت‌های رشد و ارتقای ضعیف	حفظ و نگهداری منابع انسانی
نیازسنجی نکردن در خصوص دوره‌های لازم برای کارکنان، نبود سازوکار سنجش میزان اثربخشی دوره‌های آموزشی، کم‌توجهی به استعدادپروری و توسعه آن، فقدان فرایندهای رسمی مربیگری، آموزش نامتناسب با نیازهای شغلی کارکنان، کم‌توجهی به جانشین‌پروری	آموزش و توسعه منابع انسانی
رضایت اندک کارکنان از سیستم ارزیابی عملکرد، نبود شاخص‌های مناسب برای ارزیابی میزان کارآمدی منابع انسانی، بی‌اطلاعی کارکنان از متن دقیق شرح شغل به‌عنوان مبنای ارزیابی عملکرد، شفافیت‌نبودن نظام ارزیابی عملکرد	ارزیابی و مدیریت عملکرد
بی‌توجهی به برابری درونی و بیرونی حقوق و دستمزد، احساس تبعیض در پرداخت بین صف و ستاد، نامشخص‌بودن تأثیر تجربه در پرداخت‌ها، ناهم‌راستایی پرداخت و عملکرد، ملاحظه‌گری مدیران در پرداخت اضافه‌کاری، نادیده‌گرفتن میزان جذابیت پاداش ارائه‌شده، نادیده‌گرفتن کیفیت پرداخت‌ها، عدم تعریف روشن از پرداخت بر اساس دورکاری	جبران خدمات کارکنان
به‌روزی‌نبودن سیستم بازنشستگی، وجود تبعیض در حوزه بازنشستگی، بی‌توجهی به عملکرد فرد در زمان بازنشستگی، بازنشستگی زودهنگام، نبود برنامه‌های خاص بازنشستگان، نبود رفاهیات و برنامه‌های خاص بازنشستگان، بهره‌بردن از تجارب بازنشستگان، استفاده‌نکردن از بازنشستگان به‌عنوان مبلغان و حامیان سازمان، بهره‌نبردن از بازنشستگان در کارگاه‌های آموزشی و مشاوره	خروج از خدمت کارکنان
به‌روزی‌نبودن دانش و تخصص کارکنان، نامتناسب‌بودن دانش و تخصص کارکنان با ویژگی‌های شخصیتی شغل، نداشتن انگیزه کافی برای ارتقای دانش و تخصص	دانش و تخصص کارکنان
به‌روزی‌نبودن مهارت‌های کارکنان، بی‌تناسب‌بودن مهارت و توانایی کارکنان با ویژگی‌های شخصیتی شغل، نداشتن انگیزه کافی جهت کسب مهارت‌ها و توانایی‌های مرتبط با شغل	مهارت و توانایی کارکنان
کاهش تعهد سازمانی نسبت به گذشته، ضعف در سطح رضایت شغلی، کم‌رنگ‌بودن هویت سازمانی، ضعف در برخورداری از عزت نفس سازمانی، نشاط سازمانی کاهنده	نگرش کارکنان

جدول ۶. عوامل شناسایی و طبقه‌بندی شده عملکرد دانشگاه

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده
افزایش طرح‌ها و پژوهش‌های انجام‌شده، افزایش ثبت اختراع و ابتکار و اکتشاف، افزایش برگزاری کارگاه‌های پژوهشی، افزایش قراردادهای تفاهم‌نامه‌های همکاری با دانشگاه‌ها و صنعت، افزایش درآمدهای حاصل از فعالیت‌های تحقیقاتی، افزایش کمی و کیفی مقاله‌ها و کتاب‌های چاپی، افزایش کمی و کیفی نشریه‌های تخصصی، افزایش تعداد برگزیدگان جشنواره‌های علمی، هنری، ادبی و...	پژوهشی
افزایش تعداد و کیفیت دوره‌های آموزشی، ارتقای سطح آموزش دانشجویان، ارتقای سطح کیفی کار استادان و کارکنان، افزایش درآمدهای حاصل از ارائه خدمات آموزشی، افزایش رضایت از فعالیت‌های آموزشی	آموزشی
افزایش محبوبیت و مشروعیت سازمان، افزایش میزان رضایت ارباب‌رجوع، افزایش تصویر مطلوب از سازمان در جامعه، گسترش تعاملات برون‌سازمانی و برون‌مرزی، تقویت برند	اجتماعی

تفسیر داده‌ها

در این مرحله ضمن تلفیق کردن و یکپارچه‌سازی مقوله‌های سازمان‌دهنده مستخرج از گام دوم، زمینه ارتباط بین آن‌ها تشریح می‌شود. دستاورد این گام ارائه الگویی شماتیک یا متنی روایی است که به تبیین ارکان تشکیل‌دهنده پدیده مدنظر و ارتباط میان آن‌ها پرداخته می‌شود. نتیجه این گام از تحلیل، معرفی ریسک‌های شناسایی شده بر عملکرد سازمان است (شکل ۱).



شکل ۱. نمودار ریسک‌های شناسایی شده بر عملکرد سازمان

اعتبارسنجی و رتبه‌بندی عوامل

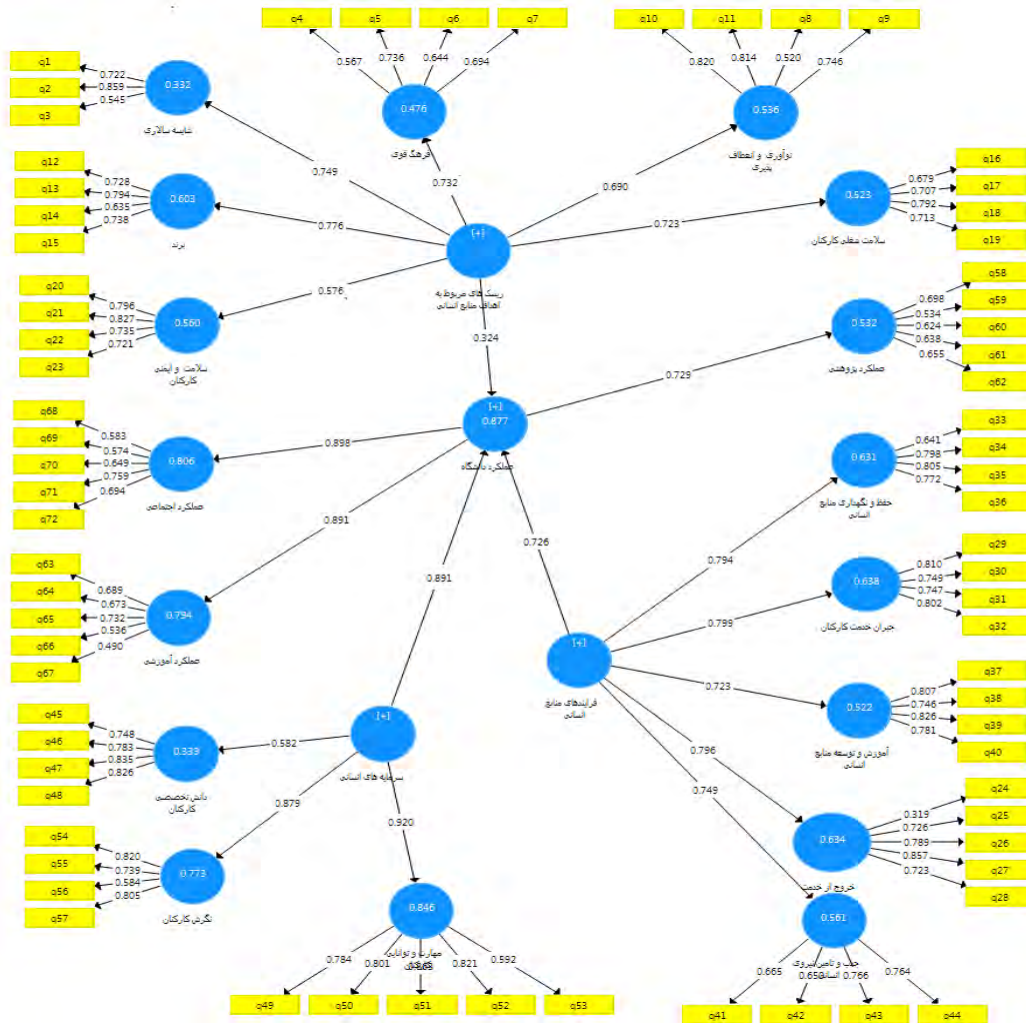
مرحله دوم یا بخش کمی پژوهش با هدف اعتبارسنجی و رتبه‌بندی عوامل شناسایی شده انجام شده است. بدین منظور، ابتدا به ارزیابی نرمال بودن داده‌ها پرداخته می‌شود؛ سپس از آزمون تحلیل عاملی تأییدی و مدل معادلات ساختاری، برای ارزیابی اعتبار روابط فرض شده میان عوامل شناسایی شده، استفاده می‌شود. بررسی نرمال بودن توزیع داده‌های پژوهش به کمک آزمون کولموگروف - اسمیرنوف انجام شده است. نتایج این آزمون در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷. آزمون کولموگروف - اسمیرنوف متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	سطح معناداری (Sig)	مقدار خطا (α)	نتیجه آزمون
ریسک‌های اهداف منابع انسانی	۳/۶۵	۰/۵۲	۰/۰۹۷	۰/۰۵	نرمال
فراوندهای منابع انسانی	۲/۹۵	۰/۶۰	۰/۲۰۰	۰/۰۵	نرمال
سرمایه‌های انسانی	۲/۸۲	۰/۶۰	۰/۲۰۰	۰/۰۵	نرمال

همان‌گونه که در محتوای جدول ۷ دیده می‌شود، چون مقدار سطح معناداری همه متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۵۰ است، می‌توان نتیجه گرفت که توزیع داده‌های پژوهش نرمال است. بر این اساس، برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، می‌توان از آزمون‌های آماری پارامتریک بهره برد.

به منظور اعتبارسنجی و برازش الگوی استخراج‌شده در بخش کیفی، از تحلیل عاملی تأییدی و روش حداقل مربعات جزئی در نرم‌افزار پی‌ال‌اس استفاده شده است. شکل ۲ ساختار عاملی (مدل اندازه‌گیری) ریسک‌های شناسایی شده بر عملکرد سازمان را بر اساس خروجی این نرم‌افزار در وضعیت تخمین ضرایب استاندارد نشان می‌دهد.



شکل ۲. مدل ساختار عاملی پژوهش در وضعیت تخمین ضرایب استاندارد

جدول ۸ نیز نتایج حاصل از آزمون تحلیل عاملی تأییدی دومرتبه‌ای اجزای تشکیل‌دهنده مدل را نشان می‌دهد. بدین ترتیب که در مرحله اول، معناداری ارتباط پیش‌بینی‌شده بین مؤلفه‌های هجده‌گانه با ابعاد سه‌گانه ارزیابی شده است و در مرحله دوم نیز، میزان تأثیرگذاری هر یک از این ابعاد سه‌گانه به‌عنوان ریسک‌های شناسایی شده بر عملکرد سازمان ارزیابی شده است.

جدول ۸. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌های اول و دوم ریسک‌های منابع انسانی

مسیرها	عدد معناداری	ضریب تأثیر	شاخص‌ها	عدد معناداری	ضریب تأثیر
ریسک‌های اهداف منابع انسانی	۴/۳۵	۰/۳۲۴	شایسته‌سالاری	۱۱/۱۴	۰/۷۴۹
			برند	۱۵/۹۸	۰/۷۷۶
			فرهنگ قوی	۹/۲۵	۰/۷۳۲
			سلامت شغلی کارکنان	۸/۲۴	۰/۷۲۳
			نوآوری و انعطاف‌پذیری	۱۹/۰۷	۰/۶۹۰
			سلامت و ایمنی کارکنان	۱۰/۰۴	۰/۵۷۶
فرایندهای منابع انسانی	۷/۸۲	۰/۷۲۶	جبران خدمات کارکنان	۱۰/۸۸	۰/۷۹۹
			حفظ و نگهداری منابع انسانی	۸/۲۳	۰/۷۹۴
			خروج از خدمت	۱۷/۵۰	۰/۷۹۶
			جذب و تأمین نیروی انسانی	۹/۱۱	۰/۹۴
			آموزش و توسعه منابع انسانی	۱۸/۰۷	۰/۷۲۳
سرمایه‌های انسانی	۷/۸۸	۰/۸۹۱	مهارت و توانایی کارکنان	۹/۰۴	۰/۹۲۰
			نگرش کارکنان	۶/۶۶	۰/۸۷۹
			دانش تخصصی کارکنان	۱۴/۹۷	۰/۵۸۲

جدول ۹. اثر تغییرات ریسک‌های منابع انسانی بر عملکرد

مسیرها	میزان تأثیر	t
ریسک‌های سرمایه‌های انسانی ← عملکرد	۰/۸۹۱	۱۰/۰۴
ریسک‌های فرایندهای منابع انسانی ← عملکرد	۰/۷۲۶	۸/۶۶
ریسک‌های اهداف منابع انسانی ← عملکرد	۰/۳۲۴	۱۱/۹۷

همان‌گونه که در جدول ۸ دیده می‌شود، عدد معناداری به‌دست‌آمده برای ابعاد و مؤلفه‌های مدل، بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است؛ بنابراین ضرایب استاندارد به‌دست‌آمده برای آن‌ها معنادار است و هیچ مؤلفه‌ای حذف نمی‌شود. بدین ترتیب، روابط فرض‌شده میان مؤلفه‌ها و ابعاد تشکیل‌دهنده مدل معنادار است. بر اساس میزان ضریب تأثیر به‌دست‌آمده برای عوامل نیز، می‌توان گفت که ریسک‌های سرمایه‌های انسانی، ریسک‌های فرایندهای منابع انسانی و ریسک‌های اهداف منابع انسانی با ضرایب تأثیر ۰/۸۹۱، ۰/۷۲۶ و ۰/۳۲۴، به‌ترتیب بر عملکرد دانشگاه بیشترین تأثیر را دارند.

برای سنجش برآزش مدل اندازه‌گیری پژوهش، از شاخص‌های سنجش روایی، شاخص AVE و شاخص فورنل لارکر و پایایی (آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی) استفاده می‌شود. برای سنجش بهتر پایایی در روش پی‌ال‌اس، هر دو معیارهای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی به‌کار برده می‌شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۵). اگر مقدار این دو معیار از ۰/۷

بیشتر باشد، نشان‌دهنده پایایی مقبول است. روایی هم‌گرا نشان‌دهنده میانگین واریانس استخراج شده^۱ بین هر سازه با شاخص‌های خود است. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) مقدار مناسب برای AVE را ۰/۵ و بیشتر معرفی کرده‌اند. همان‌گونه که در جدول ۱۰ دیده می‌شود، مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای همه سازه‌های مدل بیشتر از ۰/۷ است که حکایت دارد از پایایی مناسب مدل. همچنین مقدار AVE همه متغیرها از ۰/۵ بیشتر است که از روایی هم‌گرای مناسب مدل اندازه‌گیری حکایت می‌کند.

جدول ۱۰. مقادیر شاخص‌های پایایی و روایی هم‌گرا مدل اندازه‌گیری پژوهش

متغیرها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی CR	واریانس متوسط استخراج شده AVE
شایسته‌سالاری	۰/۰۸	۰/۵۴	۰/۷۱۳
برند	۰/۸۵	۰/۶۰	۰/۶۸۴
فرهنگ قوی	۰/۸۱	۰/۵۳	۰/۶۳۲
سلامت شغلی کارکنان	۰/۷۵	۰/۵۲	۰/۶۲۳
نوآوری و انعطاف‌پذیری	۰/۷۱	۰/۵۱	۰/۵۹۸
سلامت و ایمنی کارکنان	۰/۷۷	۰/۵۶	۰/۶۲۵
جبران خدمات کارکنان	۰/۷۴	۰/۵۲	۰/۵۹۸
حفظ و نگهداری منابع انسانی	۰/۰۸	۰/۵۱	۰/۷۵۱
خروج از خدمت	۰/۷۴	۰/۵۳	۰/۵۷۸
جذب و تأمین نیروی انسانی	۰/۷۷	۰/۵۵	۰/۵۶۸
آموزش و توسعه منابع انسانی	۰/۷۴	۰/۵۱	۰/۶۵۲
سرمایه‌های انسانی	۰/۷۶	۰/۵۵	۰/۶۸۵
نگرش کارکنان	۰/۷۹	۵۱/۰	۰/۶۸۴
دانش تخصصی کارکنان	۰/۰۸	۰/۵۵	۰/۵۸۷

بحث و نتیجه‌گیری

یکی از سرمایه‌های بسیار مهم هر سازمان، نیروی انسانی آگاه و باتجربه و کاردان آن است. سازمان‌ها در مواجهه با ریسک منابع انسانی، علاوه بر از دست‌دادن کارکنان خود، برتری‌های‌شان را نیز از دست می‌دهند. در واقع، اثرهای افزایش این ریسک‌ها هم به منابع انسانی و هم به سازمان آسیب می‌رساند؛ بنابراین نیاز است که مدیران با هدف ارتقای کارایی سازمان، توانمندسازی، توسعه قابلیت‌ها و شایستگی‌های واقعی کارکنان، به مدیریت صحیح این ریسک‌ها بپردازند. این مطالعه در دو بخش کیفی (تحلیل مضمون) و کمی (توصیفی - پیمایشی) اجرا شد. در بخش کیفی برای ریسک‌های منابع انسانی، ۳ بُعد و ۱۶ مؤلفه از طریق مطالعه ادبیات پژوهش و تحلیل مضمون شناسایی شد. معیارهای اصلی عبارت‌اند از: ریسک‌های اهداف منابع انسانی، ریسک‌های فرایندی منابع انسانی و

1. Average Variance Extracted(AVE)

ریسک‌های سرمایه‌ انسانی. ریسک‌هایی که با اهداف منابع انسانی مرتبط هستند، در فرایند منابع انسانی قرار دارند و در حیطه سرمایه‌ انسانی یا نیروی کار متخصص و باتجربه بروز کنند، ریسک‌های منابع انسانی به‌شمار می‌روند.

نتایج بخش کمی نشان داد که اولین دسته ریسک‌های تأثیرگذار بر عملکرد دانشگاه، ریسک‌های سرمایه‌های انسانی است و به‌ترتیب اولویت، مؤلفه‌های مهارت و توانایی و نگرش کارکنان، روی عملکرد سازمان بیشترین تأثیر را می‌گذارند که نشان‌دهنده اهمیت مهارت در دانشگاه‌های فنی‌و‌حرفه‌ای است. ریسک‌های مربوط به افراد متخصص و باتجربه، مهارت و توانایی، تحصیلات عالی و نگرش آنان اهمیت زیادی دارد؛ زیرا نگرش این کارکنان، روی اهداف سازمان نقش مهمی ایفا می‌کند. همچنین با توجه به مهارتی بودن دانشگاه فنی‌و‌حرفه‌ای، میزان مهارت و توانایی آنان در حیطه فعالیتی که انجام می‌دهند، بسیار اهمیت دارد. سایر ریسک‌های شناسایی شده در این زمینه عبارت‌اند از: به‌روزی بودن مهارت‌های کارکنان، متناسب‌نبودن مهارت و توانایی کارکنان با ویژگی‌های شخصیتی شغل، کم‌انگیزی کارکنان برای کسب مهارت‌ها و توانایی‌های مرتبط با شغل. همچنین، ریسک‌های مربوط به نگرش کارکنان عبارت‌اند از: کاهش تعهد سازمانی نسبت به گذشته، رضایت شغلی ناچیز، کم‌رنگ‌بودن هویت سازمانی، ضعف در برخورداری از عزت نفس سازمانی و نشاط سازمانی کاهنده.

دومین طبقه ریسک‌هایی که بر عملکرد دانشگاه بیشترین تأثیر را می‌گذارند، ریسک‌های مربوط به فرایندهای مدیریت منابع انسانی است که با توجه به نتایج کمی، به‌ترتیب اولویت عبارت‌اند از: جبران خدمات کارکنان، حفظ و نگهداری منابع انسانی، خروج از خدمت، جذب و تأمین نیروی انسانی و آموزش و توسعه منابع انسانی. خروج از خدمت منابع انسانی، از نظر کاهش بهره‌وری کل سازمان و هزینه‌بربودن استخدام نیروی کار جدید، آسیب‌های زیادی به همراه دارد و یکی از ریسک‌های مهم در این طبقه شناسایی شده است. همچنین، نیروی انسانی سازمان، به‌ویژه در دانشگاه‌های فنی‌و‌حرفه‌ای، ممکن است در جبران خدمت خود توانمند نباشند که توانمندنبودن در این زمینه نیز، یکی دیگر از ریسک‌های عمده در میان ریسک‌های فرایندی منابع انسانی است. سایر ریسک‌های شناسایی شده عبارت‌اند از: برآورده‌نشدن انتظارات شغلی، بی‌توجهی به حفظ و نگهداری استعدادها، نامتناسب‌بودن کار با حجم وظایف، حمایت سازمانی ناچیز، رعایت‌نکردن شایسته‌سالاری، فرصت‌های رشد و ارتقای اندک، زمان‌بر بودن فرایند جذب، اقدام‌نکردن به نیازسنجی در جذب نیرو، مقررات دست‌وپاگیر اداری در جذب نیرو و نامتناسب‌بودن ویژگی‌های شخصیتی با شغل، متناسب‌نبودن تحصیلات و سابقه با شغل، توزیع نامتوازن منابع انسانی، وجود رابطه به‌جای ضابطه در جذب نیرو، ناکارآمدی در جذب و انتخاب افراد مجرب و متخصص، برنامه‌ریزی نامناسب نیروی انسانی، بی‌توجهی به برابری درونی و بیرونی حقوق و دستمزد، احساس تبعیض در پرداخت بین صف و ستاد، نامشخص‌بودن تأثیر تجربه در پرداخت‌ها، ناهم‌راستایی پرداخت و عملکرد، ملاحظه‌گری مدیران در پرداخت اضافه‌کاری، نادیده‌گرفتن میزان جذابیت پاداش ارائه‌شده، نادیده‌گرفتن کفایت پرداخت‌ها، عدم تعریف روشن از پرداخت بر اساس دورکاری، به‌روزی‌نبودن سیستم بازنشستگی، وجود تبعیض در حوزه بازنشستگی، بی‌توجهی به عملکرد فرد در زمان بازنشستگی، بازنشستگی زود هنگام، نداشتن برنامه‌های خاص برای بازنشستگان، نبود رفاهیات و برنامه‌های خاص بازنشستگان، بهره‌نبردن از تجارب بازنشستگان، استفاده‌نکردن از بازنشستگان به‌عنوان مبلغان و حامیان سازمان، بهره‌نبردن از بازنشستگان در کارگاه‌های آموزشی و مشاوره.

سومین طبقه ریسک‌های تأثیرگذار بر عملکرد دانشگاه، ریسک‌های مربوط به اهداف منابع انسانی است که بر اساس نتایج بخش کمی، به ترتیب اولویت عبارت‌اند از: شایسته‌سالاری، برند، فرهنگ قوی، سلامت شغلی کارکنان و نوآوری و انعطاف‌پذیری. بنابراین ریسک‌هایی که در ارتباط با به‌کار گماشتن افراد شایسته و توانمند و همچنین فرهنگی که در میان منابع انسانی برای کار، زندگی کاری و زندگی شخصی آن‌ها وجود دارد، عوامل مهمی در اهداف منابع انسانی محسوب می‌شوند. افرادی که در سازمان و به‌ویژه دانشگاه‌هایی مانند دانشگاه فنی و حرفه‌ای فعالیت می‌کنند، چون تعلیم و تربیت نسل آینده و حرفه‌ای کشور را برعهده دارند، باید افرادی شایسته و توانمند برای انجام خدمات باشند. همچنین، فرهنگ این افراد در رابطه با برخورد با دانشجو، مدیریت و سایر کارکنان، به‌ویژه در محیط کار نیز، در حیطه ریسک‌های مهم اهداف منابع انسانی قرار دارد. سایر ریسک‌های شناسایی‌شده عبارت‌اند از: برخورد سلیقه‌ای در پُرکردن نقش‌های مهم و کلیدی، تأثیر روابط در اشغال پُست‌ها و نقش‌های کلیدی، نوپا و ناشناخته‌ماندن سازمان، خوش‌برند نبودن در جایگاه جدید، تأثیر منفی تغییرات زیاد مدیریتی در حساسیت بر برند، حساسیت بیشتر قدیمی‌ها نسبت به برند سازمان، تعلق خاطر بیشتر نیروهای رسمی نسبت به قراردادی به برند سازمان، بی‌توجهی کامل به مسئله برند سازمان، ذهنیت منفی کارکنان جدید به سازمان، عدم پذیرش از سوی سازمان بالاتر، ناتوانی در حفظ و نگهداری کارکنان توانمند، نداشتن مدیران متعهد، توسعه‌نیافتن فرهنگ قوی مطابق با استانداردها و اهداف، ناتوانی در بهبود سیستم‌های اطلاعاتی، واضح‌نبودن استانداردها و رفتار مورد انتظار از کارکنان.

نتایج به‌دست‌آمده از این مطالعه با نتایج پژوهش‌های مایر و همکاران (۲۰۱۱)، جانستون (۲۰۱۰)، بکر و اسمیت (۲۰۱۶)، هس (۲۰۰۷)، هریس (۲۰۱۰)، مارشال و الکساندر (۲۰۰۹)، ویردی (۲۰۰۵)، اومولاجا (۲۰۱۵)، زاکیگ و همکاران (۲۰۱۶) و ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۴) از نظر اهمیت ریسک‌های منابع انسانی و زیرمعیارهای در نظر گرفته شده هم‌خوانی دارد.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش، پیشنهاد می‌شود که ریسک‌های مربوط به اهداف و استراتژی‌های منابع انسانی، ریسک‌های فرایندی و سرمایه‌ای منابع انسانی، به‌طور جدی در کانون توجه قرار گیرد و اهتمام ویژه‌ای در خصوص مدیریت این ریسک‌ها شود. در این خصوص لازم است که سرمایه انسانی سازمان، یعنی نیروی کار متخصص و باتجربه، در زمینه‌های تخصص خود در سازمان فعالیت کند تا بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان افزایش یابد؛ به این معنا که گزینش هر فرد به‌عنوان نیروی کار یا پُست مدیریتی، با تخصص و مهارت آن فرد هم‌خوانی داشته باشد. همچنین برای جلوگیری از ترک خدمت کارکنان، توصیه می‌شود که سیستم‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان پیاده‌سازی شود.

منابع

ابراهیمی، الهام؛ قلی‌پور، آرین؛ مقیمی، سیدمحمد و قالیباف اصل، حسن (۱۳۹۴). طراحی و تبیین چارچوبی برای شناسایی و دسته‌بندی ریسک‌های منابع انسانی: کاربرد رویکرد آمیخته. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۷(۲)، ۱-۲۴.

احمدخان کرد، میلاد (۱۳۹۴). شناسایی ریسک های منابع انسانی و ارائه استراتژی هایی برای مدیریت آنها (مورد مطالعه: شرکت گسترش کشاورزی پیوند فردوس پارس). پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی. دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

الماسی فرد، محمد رسول؛ بخشیم، میلاد؛ کریمی، حسین و بهور، شهین (۱۳۹۹). طراحی الگوی آسیب شناسی توسعه کارآفرینی دانشگاهی و تجاری سازی دانش با رویکرد تفسیری ساختاری، کارافن، ۱۷(۵۱)، ۸۷-۱۱۰.

امیری، هوشنگ؛ احمدی، مسعود و بهرام زاده، حسینعلی (۱۴۰۱). شناسایی و اولویت بندی و طراحی مدل ریسک مدیریت منابع انسانی در دانشگاه های علوم پزشکی شمال ایران. *جامعه شناسی سیاسی ایران*، ۵(۳)، ۵۰۵-۵۳۷.

حسینی، سیدعلی؛ بدیع زاده، علی؛ حسینی، سید رسول و قهرمانی، علی اکبر (۱۳۹۹). شناسایی و تبیین ابعاد دانشگاه کارآفرین مؤثر بر رفتار کارآفرینی دانشجویان (مورد مطالعه: دانشگاه جامع علمی کاربردی استان البرز). *کارافن*، ۱۷(۵)، ۱۲۳-۱۴۴.

رضائیان، علی؛ خندان، علی اصغر؛ گنجعلی، اسدالله و مریدیان، حسن (۱۳۹۳). بالندگی اعضای هیئت علمی در دانشگاه ها (مورد مطالعه: دانشگاه امام صادق (ع)). *فرهنگ در دانشگاه اسلامی*، ۴(۴)، ۴۹۱-۵۱۴.

عباس پور، عباس (۱۳۹۴). *مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و کارکردها)*. تهران: انتشارات سمت.

قلی پور، آرین و ابراهیمی، الهام (۱۳۹۵). مدیریت ریسک منابع انسانی: کاربرد رویکرد آمیخته. *پژوهش های مدیریت عمومی*، ۹(۳۲)، ۷۳-۹۶.

قلی پور، آرین و اسدی، زهرا (۱۳۹۵). *فرهنگ ریسک، جنبه انسانی مدیریت ریسک (مدیریت منابع پیشرفته)*. (چاپ اول)، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.

لطفی جلال آبادی، فرهادی، علی، روایی، سلطنت، غلامی، محمود، (۱۳۹۸). طراحی الگوی مهارت محوری برای دانشجویان فنی و حرفه ای با استفاده از نظریه داده بنیاد، *دوفصلنامه علمی کارافن*، شماره ۴۶، ص ۷۱-۱۰۰

محمدی مقدم، یوسف؛ سلگی، زهرا و دادفر، آذین (۱۳۹۵). «اولویت بندی ابعاد ریسک منابع انسانی با رویکرد مدل سازی ساختاری تفسیری». *فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۸(۴)، ۱۲۷-۱۵۴.

موسوی، نجم الدین؛ شریعت نژاد، علی و ساعدی، عبدالله (۱۳۹۷). طراحی مدل ریسک منابع انسانی در سازمان های دولتی با استفاده از نظریه داده بنیاد. *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، ۸(۲۸)، ۱۲۱-۱۴۲.

هاشمی، سید حامد؛ پورامین زاد، سعیده (۱۳۹۰). چالش های فراروی توسعه منابع انسانی و راهکاری برای رفع آن. *ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه*، ۱۳۶(۴)، ۲۱-۴.

References

- Abbaspour, A. (2005). *Advanced Human Resources Management (Approaches, Processes and Functions)*, Tehran, samt Publications. (in Persian)
- Ahmad Khan Kurd, M. (2015). *Identifying Human Resources Risks and Providing Strategies for Managing them (Case Study: Ferdows Pars Bond Agricultural Development Company)*, M.Sc. (in Persian)

- Almasifard, M.R., Bakhsham, M., Karimi, H. & Behvar, Sh. (2021). Designing a pathology model of academic entrepreneurship development and knowledge commercialization with a structural interpretive approach. *Karafan*, 17(51), 87-110.
- Amiri, H., Ahmadi, M., & Bahramzadeh, H. (2022). Identification, prioritization and design of human resource management risk model in medical universities in northern Iran. *Political Sociology of Iran*, 5(3), 505-537. doi: 10.30510/psi.2022.325614.2986 (in Persian)
- Anaraki-Ardakani, D., Ganjali, A. (2014). Human Resource Risk Management, Applied mathematics in Engineering. *Management and Technology*, 2 (6), 129-142.
- Annett, M. (2019). Human Resource Risk and Knowledge Workers: Propositions for Theory and Research. *Journal of Management Policy and Practice*, 20 (4). Retrieved from: <https://articlegateway.com/index.php/JMPP/article/view/2376>.
- Becker, K. & Smidt, M. (2016). A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 26, 149–165.
- Dube, N. (2015). *Top 5 HR Risks: What Can You Do About Them?*
- Ebrahimi, E., Gholipour, A., Moghimi, S.M. & Ghalibaf Asl, H. (2015). Designing and Explaining a Framework for Identifying and Classifying Human Resources Risks: Using a Mixed Approach. *Journal of Human Resource Management Research, Imam Hussein University*, 7(2), 1-24. (in Persian)
- Edwards, J. L. & Green, K. E. & Lyons, C.A. (2002). Personal empowerment efficacy and environmental characteristics. *Journal of Educational Administration*, 40(1), 67-86.
- Flouris, T., Yilmaz, A.K. (2010). The Risk Management Framework to Strategic Human Resource Management. *International Research Journal of Finance and Economics*, (36), 25-45.
- Gholipour, A., Asadi, Z. (2016). *Risk Culture, Human Aspects of Risk Management (Advanced Resources Management)* (1th ed.), Tehran: Mehraban Nashr Book Institute. (in Persian)
- Gholipour, A., Ebrahimi, E. (2016). Human Resource Risk Management: Applying a Mixed Approach. *Public Management Research*, 9(32), 73-96. (in Persian)
- Harris, M. (2007, 18 November). *Careless hiring can be disastrous*. Business Times.
- Harris, M. (2010, 30 May). *High cost of disengaged workers*. Business Times.
- Hashemi, S.H., PoorAminzad, S. (2011). Challenges to the development of human resources and solutions to address it. *Social, Economic, Scientific and Cultural Monthly of Work and Society*, (136), 4-21. (in Persian)
- He, Y. & Zhao, Y. (2008). The Evaluation and warning of Human Resource Management Risk in Engineering management. *4th International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing*. DOI: 10.1109/wicom13903.2008
- Heath, W. (2007). The biggest risk of all — not developing tomorrow's talent. *CEO*, 6(6), 74–75.
- Hosseini, A., Badizadeh, A., Hosseini, R. & Ghahremani, A. A. (2020). Identifying and Explaining the Dimensions of the Entrepreneurial University Affecting Students Entrepreneurial Behaviour - A Case Study of Alborz Comprehensive University of Applied Sciences. *Karafan, Quarterly Research Journal of Technical and Vocational University*, 17(5), 123-144. (in Persian)

- Jacobs, K. (2013). *Top eight HR risks, and how to handle them*. Available in: www.hrmagazine.co.uk
- Johnston, V. (2010). *Human Resource Strategy*. 1-18.
- Kaplan, R.S. & Mikes, A. (2012). Managing Risks: A New Framework. *Harvard Business Review*, 90(6).
- Kraev, V.M. & Tikhonov, A.I. (2019). Risk Management in Human Resource Management. *TEM Journal*, 8(4), 185-1190.
- Lotfi Jalal Abadi, M., Farhadi, A., Ravaei, S. & Gholami, M. (2020). Designing a Skill-oriented Model for Occupational Students: Using the Grounded Theory. *Karafan*, 16(2), 71-100.
- Marshall, M., Alexander, I. (2009). *Planning for the Unexpected: Human Resource Risk and contingency planning*. Available in: www.ces.purdue.edu
- Martin, J., & Schmidt, C. (2010). How to Keep Your Top Talent. *Harvard Business Review*, 54-61. Retrieved from: <https://hbr.org/2010/05/how-to-keep-your-top-talent>.
- Meyer, M., Roodt, G. & Robbins, M. (2011). Human Resources Risk Management: Governing People Risks for Improved Performance. *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1), 310-321.
- Mohammadi Moghaddam, Y., Selgi, Z., Dadfar, A. (2016). Prioritizing the Dimensions of Human Resource Risk with Interpretive Structural Modeling Approach. *Journal of Human Resource Management Research, Imam Hossein University*, 8(4), 127-154. (in Persian)
- Mousavi, N., Shariatnejad, A., Saedi, A. (2018). Designing Human Resource Risk Model in Public Organizations Using Foundation Data Theory. *Human Resources Studies Quarterly*, 8(28), 121-142. (in Persian)
- Munnik, J. (2008). From basic compliance to true transformation. *HR Highway*, January/February, 20-23.
- Oborilova, I., Myskova, R. & Melichar, V. (2015). Risks Associated with the Human Resources Management in Transport Companies. *Procedia Economics and Finance*, 34, 352-359.
- Omolaja, M. (2015). Advantages and disadvantages of line and staff style of organizations. *International Review*, (3), 15.
- Pyne, V., & McDonald, O. (2001). *The Competent Company in the New Millenium*. Price water house coopers.
- Rezaeian, A., Khandan, A.A., Ganjali, A. & Moridian, H. (2014). Faculty Growth in Universities (Case Study: Imam Sadegh University). *Culture in Islamic University*, 4(4), 491- 514. (in Persian)
- Robinson, J. (2008). Turning around employee turnover. *Gallup Management Journal*. Retrieved from: <http://gmj.gallup.com/content/106912/turningaround-your-turnover-problem.aspx>.
- SHL (2007). *How to become an Air Traffic Controller. The Selection Process*. Available in: [www.stuckmic.com/internationalatc/5015-intlairtrafficcontrolemployment.html](http://www.stuckmic.com/internationalatc/5015-intlairtrafficcontrolemloyment.html).

- Staeher, E. (2015). Human resource risk and succession planning: Implementing an integrated personal and financial consulting model in New York State. *Agricultural Finance Review*, 75(1), 133-139.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology: an overview. In Denzin, N. and Lincoln, Y. (Eds), *Handbook of Qualitative research*, N.P: Sage publications.
- Virdi, A.A. (2005). *Risk Management among SMEs – Executive report*. Institute of Chartered Accountants in England and Wales. Consultation and Research Center.
- Weiwei, H., Sun, Q., Guan, X. & Peng, S. (2017). Human Resource Risk Identification and Prevention. *Control and Systems Engineering*, 1(1), 16–21.
- Young, M. & Hexter, E. (2011). Managing human capital risk. *The Conference Board*. New York.
- Zakic, N., Papic, Z, Radonjic, S. (2016). Meeting the Coming Organizational Risk Challenges in Human Resources. *International Review*, (1-2), 109-116.