

آنالیز کیفی ریسک‌های منابع انسانی با استفاده از روش دیمتل‌فازی (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی)

آمنه گلرسان کرمانی^۱، ملیکه بهشتی فر*^۲، محمد منتظری^۳، علیرضا عرب پور^۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۸/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۵/۰۵

چکیده

پژوهش حاضر با هدف آنالیز کیفی ریسک‌های منابع انسانی با استفاده از روش دیمتل‌فازی به انجام رسید. و از لحاظ هدف کاربردی، از لحاظ رویکرد اکتشافی و از رویکرد کیفی و کمی بهره برد و روش اصلی جهت دستیابی به الگوی مورد نظر در آن، متدولوژی کیفی بوده که مدل‌سازی آن بر پایه مدل پارادایمی بنا نهاده شده است. جامعه آماری پژوهش برای بخش کیفی شامل معاونین دانشگاه آزاد اسلامی که به نوعی در مباحث ریسک‌های حوزه منابع انسانی دارای تجربه و تخصص بودند، شکل می‌دادند، برای انتخاب نمونه‌ها تعداد ۳۵ نفر به شیوه گلوله‌برفی انتخاب گردیدند، در مرحله اول برای شناسایی ریسک‌ها ابتدا از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته از خبرگان ریسک‌های منابع انسانی در دانشگاه آزاد شناسایی و طبقه‌بندی شدند در این مرحله ۶۶ ریسک استخراجی در قالب ۱۰ ریسک اصلی طبقه‌بندی شناسایی گردید. در مرحله دوم در پرسشنامه‌ای به روش دیمتل از خبرگان خواسته شد تا میزان اهمیت هر یک از ریسک‌ها را بر یکدیگر را نشان دهند، و در نهایت ریسک‌ها بر اساس دیمتل‌فازی با استفاده از نرم افزار اکسل تحلیل شدند. نتایج نشان داد که ریسک «مقاومت سازمانی» از بیشترین تاثیرگذاری، ریسک «روانشناسی» بیشترین تاثیرپذیری و ریسک «اخلاقی» بیشترین تعامل را با دیگر ریسک‌ها داشت. و همینطور ریسک «توانایی و مهارت کارکنان، مسیر شغلی، مقاومت سازمانی، مقرراتی و منابع مالی» متغیر علت بوده و «اخلاقی، ناطمینانی شغلی، اقتصادی، روانشناسی و فرهنگی و اجتماعی» معلول هستند.

کلید واژه‌ها: ریسک، منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، دیمتل‌فازی

۱ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران.

۲ دانشیار، گروه مدیریت، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران. (نویسنده مسؤل).

۳ استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۴ دانشیار، بخش آمار دانشکده ریاضی و کامپیوتر، دانشگاه شهید باهنر، کرمان، ایران.

ایمیل نویسنده مسؤل: ameneh.golsarankermani@gmail.com

مقدمه

منابع انسانی عملکرد سازمان را افزایش می‌دهد و ضمن ایجاد مزیت رقابتی مستمر، در افزایش بهره‌وری نیز نقش اساسی دارد (غلامی، ۱۳۹۶). اما در این رهگذر مخاطرات مختلفی وجود دارد که هر لحظه نیروی انسانی را در معرض تهدید قرار می‌دهند (محمدی، ۱۳۹۵). سازمان‌های مواجه با ریسک نیروی انسانی در صورت از دست دادن کارکنان خود برتری‌های خود را نیز از دست می‌دهند (محمدی مقدم، ۱۳۹۵). ریسک منابع انسانی عبارت است از ریسک مربوط به افراد درون سازمان، این ریسک فرایند و برنامه‌هایی است که بر افراد تأثیر می‌گذارند (میتروفانووا^۱، ۲۰۱۷). در واقع اثرات افزایش این ریسک‌ها هم به منابع انسانی و هم به سازمان لطمه می‌زند (ابراهیم^۲، ۲۰۱۶). کاهش اثرات این ریسک‌ها در جهت کاهش هزینه‌های ناشی از ریسک، کاهش فشارهای ناشی از ریسک، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، توانمندسازی نیروی انسانی و توسعه قابلیت‌ها و شایستگی‌های واقعی افراد برای سازمان‌ها مهم است (فلوریس^۳، ۲۰۱۰). در واقع آنچه ریسک منابع انسانی را از سایر ریسک‌های کسب‌وکار متمایز می‌سازد، نه تنها پیچیدگی آن است بلکه ارتباط آن با رفتار و فرهنگ، عوامل جمعیت‌شناسی و ارزش‌های کشورهای مختلف است (سرمست، ۱۳۹۷). ریسک منابع انسانی ابعاد گسترده‌ای دارد و به دلیل فرصت‌ها و تهدیدات معناداری که برای سازمان‌ها به همراه خواهد داشت، در کسب‌وکار امروزی ادغام شده است (ابراهیمی، ۱۳۹۶). موسسات به مدیریت انواع ریسک‌هایی که شرکت ممکن است با آن مواجهه شود، از قبیل ریسک عملیاتی، ریسک سرمایه‌گذاری مجدد و... توجه نشان داده‌اند، اما به ریسک‌هایی که از سوی منابع انسانی ممکن است به شرکت تحمیل شود توجه کمتری نشان داده‌اند (بی‌بی‌حیبلی، ۱۳۹۳). در حالیکه توسعه تکنولوژی توجه به ریسک منابع انسانی را ثابت کرده است زیرا تکنولوژی در صورت عدم وجود نیروی انسانی ماهر، خود به تنهایی کافی نیست (مازن^۴، ۲۰۱۷). می‌توان گفت که ریسک سرمایه‌های انسانی به‌عنوان یکی از پنج ریسک نخست و یکی از سه ریسک محتمل‌الوقوع کسب‌وکار معرفی شده است (شاه-نظری، ۱۳۹۷). بنابراین نادیده گرفتن ریسک‌های مربوط به سرمایه انسانی می‌تواند به پیامدهای قابل توجه هم در خصوص سرمایه نامشهود و هم سرمایه مشهود منجر شود. در واقع اثرات افزایش این ریسک‌ها هم به منابع انسانی و هم به سازمان لطمه می‌زند و کاهش اثرات این ریسک‌ها در جهت کاهش هزینه‌های ناشی از ریسک، کاهش فشارهای ناشی از ریسک، برنامه‌ریزی دقیق نیروی انسانی، توانمندسازی نیروی انسانی و توسعه قابلیت‌ها و شایستگی‌های واقعی افراد برای سازمان‌ها مهم و ضروری است (محمدی مقدم، ۱۳۹۵). از مطالعه پیشینه تجربی پژوهش چنین برمی‌آید که خلأ پژوهشی در دو حوزه در زمینه ریسک منابع انسانی وجود دارد؛ یکی فقدان پژوهش‌های داخلی و دیگری کمبود چارچوب‌ها و مدل‌هایی که به شناسایی ابعاد چندگانه ریسک منابع انسانی در سازمان بپردازند. حجم وسیع منابع موجود در ادبیات پژوهش که به تشریح یکی از بخش‌های سامانه گستره ریسک‌های مربوط به منابع انسانی پرداخته‌اند، در قیاس با محدود بودن منابعی که به موضوع ریسک منابع انسانی به شکلی سامانمند و چندبعدی نگریسته‌اند، حکایت از نبود دیدگاهی کل‌نگر در این حوزه مطالعاتی دارد. هر سازمان پیشینه‌ی ریسک متفاوتی دارد. مسئله‌ی کلیدی برای هر سازمان، شناسایی ریسک‌های مختص آن سازمان است. سازمان‌های که با ریسک منابع انسانی مواجه هستند و برای مدیریت کردن آن برنامه‌ای ندارند، به‌مرور برتری خود را از دست خواهند داد. (لنگنیک هال^۵، ۲۰۱۱) تعطیلی‌های سال‌های اخیر برخی واحدهای دانشگاه آزاد متصدیان نظارت و کنترل در حوزه‌های مختلف را به توجه جدی و سیستمی به حوزه ریسک‌های انسانی، بیش‌ازپیش معطوف نموده است، همین‌طور وجود سایر دانشگاه‌های پولی مانند دانشگاه پیام نور، غیرانتفاعی نیز تعداد دانشجویان دانشگاه آزاد را کاهش داده است بطوریکه که بر اساس گزارش‌ها بالغ بر ۵۰۰ هزار صندلی واحدهای دانشگاهی خالی مانده است و به‌نوبه خود باعث کاهش درآمدهای دانشگاه آزاد و همین‌طور باعث به وجود آمدن مشکلاتی مانند تعدیل نیرو در دانشگاه شده است، بنابراین هدف کلی این تحقیق آنالیز کیفی ریسک‌های منابع انسانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی با استفاده از روش دیمتل فازی است.

چارچوب نظری پژوهش

تعطیلی‌های سال‌های اخیر برخی واحدهای دانشگاه آزاد متصدیان نظارت و کنترل در حوزه‌های مختلف را به توجه جدی و سیستمی به حوزه ریسک‌های انسانی، بیش‌ازپیش معطوف نموده است، بنابراین باید تدبیری اندیشید تا خود را با شرایط جدید وفق دهیم و از آنجا

¹ Mitrofanova

² Ibrahim

³ Flouris

⁴ Mazen

⁵ Lengnick-Hall

که: ۱. تاکنون پژوهشی در حوزه منابع انسانی در دانشگاه‌ها به خصوص دانشگاه آزاد بررسی نشده است و الگویی برای ارزیابی ریسک‌های منابع انسانی در دانشگاه وجود ندارد پس این پژوهش به این موضوع می‌پردازد. ۲. همچنین با توجه به نقش مهم منابع انسانی در ارتقاء پیشرفت علمی و فرهنگی در دانشگاه، در پژوهش‌های دانشگاهی حوزه ریسک منابع انسانی، خلأ قابل توجهی وجود دارد و همین باعث شده تا اهمیت اقدامات منابع انسانی در سازمان نادیده گرفته شود بنابراین با توجه به فقر تحقیقات علمی در دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی پژوهش حاضر به دنبال پاسخ دادن به آن می‌باشد. از طرفی با وجود این که چارچوب‌های مختلفی برای الگوی ریسک منابع انسانی توسط محققان ارائه شده است آن چه که حائز اهمیت است، نحوه اجرای آن در سازمان و رفع نواقص اجرایی و بهبود وضعیت ریسک در سازمان است که خلأ الگویی در اجرای آن در بسیاری از سازمان‌ها از جمله دانشگاه‌ها به چشم می‌خورد.

روش شناسی پژوهش

در این پژوهش از روش تحقیق ترکیبی - اکتشافی استفاده شد. که در دو مرحله انجام می‌شود. مرحله اول به صورت کیفی و با روش پدیدارشناسی صورت گرفت. در بخش کمی از روش دیمتل‌فازی برای تحلیل ریسک‌ها استفاده شد. به تحقیق حاضر از لحاظ هدف جزء تحقیقات کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات در حیطه پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی قرار می‌گیرد. در بخش کیفی تعداد ۳۰ نفر از مدیران منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی بصورت هدفمند به عنوان نمونه انتخاب و نمونه‌گیری تا زمانی که مرحله اشباع رسیدیم ادامه یافت. در بخش کمی نیز از شیوه گلوله برفی^۱ تعداد ۳۵ نفر از اساتید به عنوان نمونه انتخاب شدند. با توجه به کاهش جمعیت و گسترش دانشگاه‌های غیرانتفاعی و پیام‌نور باعث کاهش جمعیت دانشجویی در دانشگاه آزاد شده، که باعث تعطیلی بعضی از کد رشته‌ها (به عنوان مثال ادبیات، معدن، کشاورزی، ریاضی...) در اکثر واحدهای دانشگاه آزاد گردیده و از آنجایی که در همه واحدها این وضعیت یکسان می‌باشد به نمونه ۳۵ نفری بسنده کردیم. همچنین این وضعیت باعث کاهش منابع مالی دانشگاه (درآمد دانشگاه از شهریه دانشجو می‌باشد) که به روی منابع انسانی اثر می‌گذارد و در پی ریسک‌های منابع انسانی را در پی خواهد داشت.

هدف این مقاله شناسایی تاثیرگذارترین عوامل مؤثر بر آنالیز کیفی ریسک‌های منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی با استفاده از روش دیمتل^۲ می‌باشد و روش تحقیق از حیث هدف کاربردی است زیرا نتیجه انجام این تحقیق به سازمان کمک میکند تا بتواند موثرترین عوامل در آنالیز کیفی ریسک‌های منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی را شناسایی کند و با بکارگیری روش مدیریتی صحیح به بالا رفتن بهره‌وری سازمان کمک شایان توجهی کند. روش اجرا پیمایشی، انتخاب روش انجام تحقیق بستگی به ماهیت اهداف موضوع پژوهش دارد با توجه به ماهیت ابزار پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات از دو روش کتابخانه‌ای میدانی استفاده شده است. بدین صورت که اطلاعات به مبانی نظری و تئوریک تحقیق به صورت کتابخانه‌ای و از طریق مراجعه به کتب و تحقیقات سازمان و سایر مراکز و به صورت جمع‌آوری و اطلاعات مربوط به عوامل تاثیرگذار بر آنالیز کیفی ریسک‌های منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی توسط روش-های میدانی از طریق پرسشنامه به صورت حضوری گردآوری می‌شود. در ابتدا عوامل تاثیرگذار بر آنالیز کیفی ریسک‌های منابع انسانی از طریق تحقیقاتی که در گذشته انجام شده و مطالعات صورت گرفته در زمینه فعالیت در دانشگاه آزاد اسلامی پرسش‌نامه‌ای تنظیم می‌شود. با این توضیح، عوامل مؤثر در جدول (۲) عوامل مؤثر بر آنالیز کیفی ریسک‌های منابع انسانی نشان داده شده است، در بین افراد سازمان دو نوع پرسش‌نامه توزیع می‌گردد ابتدا یک پرسشنامه که در بین ده نفر از خبرگان توزیع و به روش دلفی مهمترین سوالها را شناسایی و پرسش‌نامه جدیدی طراحی می‌کنیم. در این پژوهش چون از هیچگونه ابزار آماری استفاده نشده نمونه آماری نداریم لذا جامعه تحقیق شامل مجموعه مدیران دانشگاه آزاد اسلامی می‌باشد. پس از توزیع در سطح مدیران سازمان نتایج حاصل می‌شود، این نتایج به دست آمده با استفاده از یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه دیمتل رتبه‌بندی شده و مؤثرترین عامل‌ها را شناسایی می‌کنیم. معرفی ترسیمی روش دیمتل برای ارزیابی ابعاد کیفی ریسک‌های منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی، برای مرحله اول از این فرایند، چند زیر مرحله وجود دارد:

در این پژوهش ابتدا در فاز اول، ابعاد ریسک‌های منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی شناسایی شده و به عنوان ابعاد سطر و ستون ماتریس تصمیم در نظر گرفته می‌شوند.

تیم ارزیابی: تیم ارزیابی شامل نه تن از خبرگان دانشگاه آزاد اسلامی در حوزه نیروی انسانی می‌باشند که دارای حداقل مدرک کارشناسی ارشد و حداقل ۱۰ سال سابقه فعالیت در حوزه منابع انسانی دانشگاه آزاد کشور می‌باشند.

¹ Snowball sampling

² Decision Making Trial and Evaluation Laboratory (DEMATEL)

ورودی های تیم ارزیابی: از تیم ارزیابی خواسته می شود که هر یک از عوامل شناسایی شده را به طور جدا گانه در نظر بگیرند و تأثیر آنها را بر یکدیگر ارزیابی کنند.

تعریف مقیاس خاکستری واضح برای مقایسه اثر: در موارد ساده تر مقیاس مقایسه می تواند ۰ یا ۱ باشد. ۰ برای نشان دادن بی اثری و ۱ داشتن اثر را نشان می دهد. در این تحقیق ۵ سطح از مقیاس را مورد استفاده قرار می گیرد که به شرح جدول زیر است. مقیاس های خاکستری برای هر واژه در مدل مورد بحث و استفاده قرار می گیرد.

جدول ۱. تعریف مقیاس خاکستری واضح برای مقیاس اثر

اثر بسیار زیاد ^۵	اثر زیاد ^۴	کم اثر ^۳	بسیار کم اثر ^۲	بی اثر ^۱
VH	H	L	VL	N

ایجاد ماتریس خاکستری روابط مستقیم ریسک ها برای هر یک از ارزشیاب ها: توسعه یک ماتریس مربعی با n سطر و n ستون (ماتریس X) برای هر یک از ارزشیاب ها که در اینجا n به تعداد عامل ها اشاره دارد. این ماتریس به وسیله ارزشیاب ها و با واژه های زبانی تکمیل می گردد. و سپس واژه های زبانی به بازه های خاکستری تبدیل می گردند.

نرمالایز کردن ماتریس خاکستری روابط مستقیم برای هر ارزشیاب: ماتریس بدست آمده در مرحله قبل را با استفاده از روابط ۷ تا ۹ نرمالایز می کنیم.

ارزش قطعی نرمالایز شده کل برای هر ارزشیاب Y_p : به صورتی که در رابطه ۱۰ به آن اشاره شده. این فرایند باید برای ماتریس های ارتباط مستقیم هر یک از ارزشیاب ها به صورت کامل انجام شود.

ایجاد ماتریس ارزش قطعی برای هر ارزشیاب Z_p : به صورتی که در رابطه ۱۱ به آن اشاره شده است. این فرایند نیز باید برای تمامی ماتریس های ارتباط مستقیم هر یک از ارزشیاب ها به صورت کامل انجام گردد.

تعیین ماتریس قطعی کل Z : حال با فرض یکسان بودن وزن ارزشیاب ها با استفاده از رابطه زیر به یکپارچه سازی نظرات خبرگان خواهیم پرداخت:

$$z_{ij} = \frac{1}{p} (z_{ij}^1 + z_{ij}^2 + \dots + z_{ij}^p) \quad ۱$$

در جایی که z_{ij} ارزیابی قطعی کل برای رابطه بین عامل i ام و عامل j ام می باشد و z_{ij}^p ارزیابی قطعی برای رابطه بین عامل i ام و عامل j ام می باشد. عامل j ام توسط ارزیاب p ام می باشد.

ماتریس نرمالایز شده روابط مستقیم N با استفاده از ماتریس روابط مستقیم کلی Z به شکل زیر به دست می آید:

$$N = s \cdot Z \quad ۲$$

$$s = \frac{1}{\max_{1 \leq i \leq n} \sum_{j=1}^n z_{ij}} \quad ۳$$

تعیین ماتریس روابط کل T : به وسیله رابطه شماره ۱۵ بدست می آید.

$$T = N + N^2 + N^3 + \dots = \sum_{i=1}^{\infty} N^i = N(I - N)^{-1}$$

توسعه ماتریس روابط علی در دیمتل نیازمند سه زیر مرحله می باشد:

تبیین حاصل جمع افقی R_i و حاصل جمع عمودی D_j به صورت زیر:

$$R_i = \sum_{j=1}^n t_{ij} \quad \forall i \quad ۵$$

$$D_j = \sum_{i=1}^n t_{ij} \quad \forall j \quad ۶$$

- 1 . No influence
- 2 . Very low influence
- 3 . Low influence
- 4 . High influence
- 5 . Very high influence

R_i ها بیان‌گر اثر مستقیم و غیر مستقیم یک عامل i بر روی عامل‌های دیگر می‌باشد. همین‌طور D_j ها نیز بیان‌گر اثر مستقیم و غیر مستقیم همه عامل‌ها بر عامل j می‌باشد.

تعریف اهمیت کلی P_i از یک عامل و اثر خالص عامل i ام E_i به صورت زیر:

$$P_i = \{R_i + D_j \mid i = j\} \quad \begin{matrix} 7 \\ 8 \end{matrix}$$

$$E_i = \{R_i - D_j \mid i = j\} \quad \text{ایجاد نمودار علت و معلولی}$$

در نمودار علی چهار جنبه با اهمیت به ترتیب زیر قابل مشاهده است:

(۱) D : جمع عناصر هر سطر: میزان تأثیرگذاری هر ریسک را نشان می‌دهد.

(۲) R : جمع عناصر هر ستون: میزان تأثیرپذیری هر ریسک را نشان می‌دهد.

(۳) $D + R$: میزان تأثیر و تأثر هر ریسک موردنظر در سیستم را نشان می‌دهد.

(۴) $D - R$: قدرت تأثیرگذاری هر ریسک را نشان می‌دهد (عرب‌صالحی، ۲۰۱۲).

مقدار بالاتر P_i بیان‌گر میزان بالاتر اهمیت کلی عامل i ام در مقایسه با دیگر عامل‌ها می‌باشد. اگر مقدار E_i بیشتر از صفر باشد عامل مورد نظر مطلقاً تأثیرگذار بر دیگر عامل‌ها می‌باشد. اگر مقدار E_i کمتر از صفر باشد عامل i ام عاملی وابسته و نه تأثیرگذار بر دیگر عامل‌ها می‌باشد. این مقادیر می‌تواند برای هر عامل در فضای دو بعدی ترسیم گردد. برای بررسی روایی پرسشنامه از روش «روایی محتوا» استفاده گردیده است. روایی محتوا ایجاد اطمینان می‌کند که همه‌ی ابعاد و مؤلفه‌هایی که می‌تواند مفهوم مورد نظر را انعکاس دهند در آن سنجه وجود دارد. هرچه وجود این ابعاد و مؤلفه‌ها در سنجه جهت انعکاس مفهوم، بیشتر باشد، روایی محتوا بیشتر می‌شود. بدین منظور پس از تدوین چهارچوب اولیه، جهت ارزیابی پرسشنامه تحقیق از دیدگاه هفت نفر از خبرگان (شامل پنج نفر در مدیران منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی و دو نفر از اساتید دانشگاه) ارائه و نظر سنجی گردید. بنابراین در مرحله اولیه از روش روایی محتوا برای سنجش میزان اعتبار پرسشنامه و اصلاح آن در صورت ضرورت استفاده شده است. برای تشکیل ماتریس تصمیم گروهی متشکل از ۱۰ نفر از مدیران با حداقل مدرک کارشناسی ارشد و ۱۰ سال سابقه کار در حوزه منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی انتخاب گردیدند. با توجه به کمیاب بودن خبرگان حوزه نیروی انسانی از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده گردید بدین ترتیب پس از شناسایی و انتخاب اولین خبره و مراجعه به وی با کمک وی دومین خبره نیز شناسایی و به همین ترتیب نه نفر از خبرگان این حوزه شناسایی شدند. مدل مفهومی نظری عوامل مؤثر بر آنالیز کیفی ریسک‌های منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی را به چند دسته کلی تقسیم کرده و با استناد به مطالعات گذشته به تعیین مدل نظری تحقیق پرداخته شده است.

جدول ۲. طبقه‌بندی ریسک‌های استخراجی حاصل از مصاحبه با خبرگان

ریسک‌های اخلاقی	۱. ریسک‌های مربوط به رفتار مغرضانه	ریسک‌های منابع مالی	۲. ریسک کاهش جمعیت و به دنبال آن کاهش میزان دانشجو
	۳. ریسک فساد اخلاقی		۴. ریسک اسراف
	۵. ریسک ضعیف بودن اعتقادات مذهبی		۶. ریسک هزینه‌ای
	۷. ریسک رشوه		۸. ریسک کاهش میزان مشتری
ریسک‌های توانایی	۹. ریسک رفتارهای سیاسی	ریسک‌های کارکنان	۱۰. ریسک کاهش توان فیزیکی منابع انسانی
	۱۱. ریسک غیبت بالا		۱۲. ریسک کار با فناوریهای جدید
	۱۳. ریسک مربوط به تنش		۱۴. ریسک مربوط به کیفیت کاری کارکنان
	۱۵. ریسک تضاد و تعارض		۱۶. ریسک عدم توانایی کار تیمی
ریسک‌های	۱۷. ریسک ارتقا	ریسک‌های توانایی	۱۸. ریسک عدم وجود روحیه همکاری تیمی در سازمان

۲۰. ریسک روزمره‌گی	ریسک‌های روانشناسی	۱۹. ریسک چرخش شغلی	ریسک‌های مقاومت سازمانی
۲۲. ریسک عدم امید به آینده		۲۱. ریسک انتخاب ضعیف	
۲۴. ریسک فرسودگی نیروی انسانی		۲۳. ریسک فقدان جانشین پروری	
۲۶. ریسک کاهش انگیزه		۲۵. ریسک عدم پیشرفت	
۲۸. ریسک عدم رضایت شغلی		۲۷. ریسک عدم تطابق فرد باشغل	
۳۰. ریسک استرس شغلی		۲۹. ریسک عدم تطابق فرد با محیط سازمانی	
۳۲. ریسک نارضایتی کارکنان		۳۱. ریسک عدم شایسته‌سالاری	
۳۴. ریسک شبکه‌های اجتماعی		۳۳. ریسک عدم رعایت استانداردهای گزینشی و استخدامی	
۳۶. ریسک تجمل‌گرایی	۳۵. ریسک عدم سازگاری با محیط کار	ریسک‌های مقاومت سازمانی	
۳۸. ریسک چشم هم‌چشمی	۳۷. ریسک عدم انطباق کارکنان با فرهنگ سازمانی		
۴۰. ریسک عدم همدلی	۳۹. ریسک استفاده از تکنولوژی		
۴۲. ریسک کاهش سرمایه اجتماعی	۴۱. ریسک رفتارهای تنش‌زا کارکنان در محیط کار		
۴۴. ریسک افزایش نرخ ارز	۴۳. ریسک کارکنان تنش‌زا		
۴۶. ریسک برنامه‌ای	۴۵. ریسک مقاومت در برابر تغییرات	ریسک‌های مقاومت سازمانی	
۴۸. ریسک افزایش تورم	۴۷. انتصابات		
۵۰. ریسک افزایش هزینه‌های زندگی	۴۹. ریسک جذب		
۵۲. ریسک وجود نیروهای مازاد	ریسک‌های نااطمنی شغلی	۵۱. ریسک عدم گردش شغلی مناسب و انتصابات بر اساس روابط قومی و قبیله‌ای	ریسک‌های مفرزاتی
۵۴. ریسک انباشت نیروی انسانی		۵۳. ریسک روابط به جای ضوابط در انتخاب پستهای کلیدی	
۵۶. ریسک از دست دادن شغل		۵۵. ریسک‌های مربوط به انتخاب	
۵۸. ریسک کاهش تعهد منابع انسانی نسبت به سازمان		۵۷. ریسک ناعدالتی در پرداخت وام‌ها و تسهیلات به کارکنان	
۶۰. ریسک تمایل به ترک خدمت پیش از موعد کارکنان		۵۹. ریسک عدم مجوز استخدام نیرو	
۶۲. ریسک عدم پرداخت به موقع حقوق و مزایای کارکنان		۶۱. ریسک هراس از درگیر شدن در چرخش‌های مداوم شغلی	
۶۴. ریسک عدم امنیت شغلی		۶۳. ریسک پیش‌داوری	
۶۶. ریسک پیر شدن نیروی انسانی در آینده		۶۵. ریسک تبعیض بین کارکنان	

خلاصه مراحل تکنیک دلفی به شرح ذیل می‌باشد:

- ۱- پرسش نامه‌ای از شاخص‌های آنالیز کیفی ریسک‌های منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی براساس مطالعات صورت گرفته در سازمان تهیه شده است.
 - ۲- پرسش نامه‌ها در اختیار جمعی از کارشناسان قرار گرفته و آنان به پرسش‌ها پاسخ می‌دهند.
 - ۳- یکایک پرسش نامه‌های تکمیل شده جمع آوری و خلاصه می‌شود.
 - ۴- خلاصه پاسخها برای واکنش پاسخ دهندگان، به آنان برگردانده می‌شود.
 - ۵- این فرایند تا زمان دستیابی به یک اتفاق نظر عمومی ادامه می‌یابد.
- در این پژوهش در مرحله اول بعد از جمع آوری نظرات ۱۰ نفر از خبرگان دانشگاه آزاد اسلامی کشور با به دست آوردن میانگین حسابی نظرات، پرسشنامه دیگری طراحی و برای هر عضو نظرات را فرستاده و دوباره عقیده خود را منعکس کرده و با توجه به کسب اتفاق آرا در مورد هر شاخص، آزمون کرونباخ را با استفاده از نرم افزار SPSS برای کل شاخص‌ها و هر شاخص به صورت جدا انجام و نتیجه آن بدین گونه به دست آمده است: طبق نظرسنجی اولیه از خبرگان و به دست آوردن آزمون کرونباخ مقدار صفر این ضریب نشان دهنده عدم قابلیت اعتماد و +۱ نشان دهنده قابلیت اعتماد کامل است. براساس بررسی‌های صورت گرفته ضریب آلفای کرونباخ برای شاخص‌های کل برابر است با ۰/۹۷۶ و برای تک تک شاخص‌ها به دست آمده، نتیجه‌های کسب شده بدین معنا است که کلیه شاخص‌ها به غیر از سؤالات شاخص ویژگی‌های شخصیتی از قابلیت اعتماد کاملی برخوردار بوده و سؤالات پرسشنامه دارای پایایی خوبی است همچنین شاخص ویژگی شخصیتی به دلیل پایین بودن آلفای کرونباخ و عدم قابلیت اعتماد از سؤالات پرسشنامه حذف شده است. در مرحله دوم ضمن حذف شاخص ویژگی‌های شخصیتی، پرسشنامه جدیدی با ۶۶ سؤال طراحی و در اختیار ۲۰ نفر از خبرگان منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی کشور قرار داده و بعد از اعمال نظرات، پرسشنامه جمع‌آوری و با استفاده از تکنیک دیمتل رتبه‌بندی شاخص‌های مؤثر بر آنالیز کیفی ریسک‌های منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی صورت گرفته است.
- یکی از انواع روش‌های تصمیم‌گیری گروهی بر اساس مقایسه‌های زوجی و قضاوت کارشناسان است، که در بین سال‌های ۱۹۷۶-۱۹۷۱ میلادی، توسط فونتال^۱ و گابوس^۲ برای مطالعه و حل مسائل پیچیده و در هم تنیده جهان ارائه شد. و در اهداف استراتژیک و عینی از مسائل جهانی، به منظور دسترسی به راه حل‌های مناسب مد نظر قرار گرفت. این تکنیک بر مبنای دیاگرام‌ها (گراف جهت دار) بنا نهاده شده که با بهره‌مندی از قضاوت کارشناسان در شناسایی عوامل موجود در یک سیستم و با بکارگیری اصول نظریه گرافها، به استخراج روابط تاثیرگذار یا تاثیرپذیر (روابط علی و معلولی، متقابل) عناصر پرداخته و ساختاری سلسله مراتبی و نظام مند از آنها ارائه می‌دهد. به طوریکه شدت اثر روابط مذکور را به صورت امتیاز عددی معین می‌کند. تکنیک دیمتل یک رتبه‌بندی از آلترناتیوها را به ما نمی‌دهد بلکه برای تعیین میزان اثرگذاری و اثرپذیری معیارهای یک سیستم (که در ادبیات روش به آن عامل گفته می‌شود) کاربرد دارد (محمودفال، ۱۳۹۲).

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش ۶۶ ریسک در قالب ده بعد اصلی شناسایی گردید که عبارت بودند از ریسک‌های اخلاقی (ریسک‌های مربوط به رفتار مغرضانه، ریسک فساد اخلاقی، ریسک ضعیف بودن اعتقادات مذهبی، ریسک رشوه، ریسک رفتارهای سیاسی، ریسک غیبت بالا، ریسک مربوط به تنش، ریسک تضاد و تعارض)، ۲- ریسک‌های مسیر شغلی (ریسک ارتقا، ریسک چرخش شغلی، ریسک انتخاب ضعیف، ریسک فقدان جانشین پروری، ریسک عدم پیشرفت، ریسک عدم تطابق فرد با شغل، ریسک عدم تطابق فرد با محیط سازمانی، ریسک عدم شایسته‌سالاری، ریسک عدم رعایت استانداردهای گزینشی و استخدامی)، ۳- ریسک‌های مقاومت سازمانی (ریسک عدم سازگاری با محیط کار، ریسک عدم انطباق کارکنان با فرهنگ سازمانی، ریسک استفاده از تکنولوژی، ریسک رفتارهای تنش‌زا کارکنان در محیط کار، ریسک کارکنان تنش‌زا، ریسک مقاومت در برابر تغییرات)، ۴- ریسک‌های مقرراتی (انتصابات، ریسک جذب، ریسک عدم گردش شغلی مناسب و انتصابات بر اساس روابط قومی و قبیله‌ای، ریسک روابط به جای ضوابط در انتخاب پسته‌های کلیدی، ریسک‌های مربوط به انتخاب، ریسک ناعدالتی در پرداخت وام‌ها و تسهیلات به کارکنان، ریسک عدم مجوز استخدام نیرو، ریسک هراس از درگیر شدن در چرخش‌های مداوم شغلی، ریسک پیش‌دوری، ریسک تبعیض بین کارکنان)، ۵- ریسک‌های منابع مالی

¹ Fonetla

² Gabus

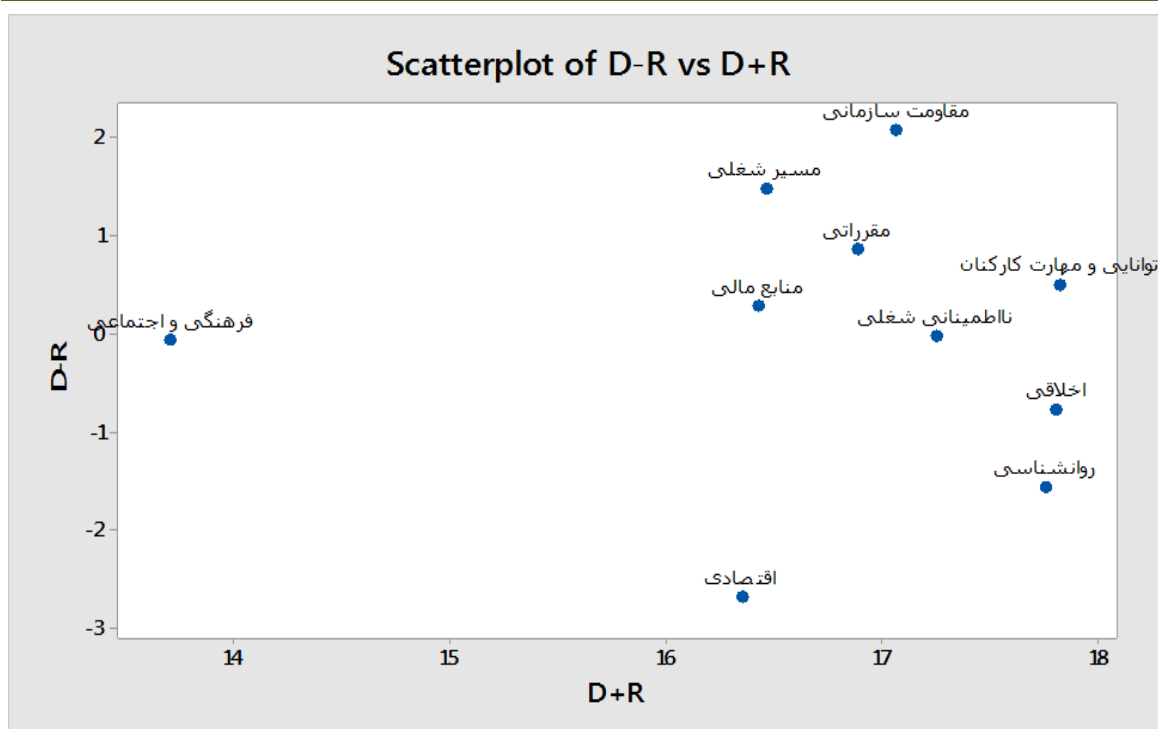
(ریسک کاهش جمعیت» و به دنبال آن «کاهش میزان دانشجوی، ریسک اسراف، ریسک هزینه ای، ریسک کاهش میزان مشتری)، ۶- ریسک های توانایی و مهارتی کارکنان (ریسک کاهش توان فیزیکی منابع انسانی، ریسک کار با فناوریهای جدید، ریسک مربوط به کیفیت کاری کارکنان، ریسک عدم توانایی کار تیمی، ریسک عدم وجود روحیه همکاری تیمی در سازمان)، ۷- ریسک های روانشناسی (ریسک روزمره گی، ریسک عدم امید به آینده، ریسک فرسودگی نیروی انسانی، ریسک کاهش انگیزه، ریسک عدم رضایت شغلی، ریسک استرس شغلی، ریسک نارضایتی کارکنان)، ۸- ریسک های فرهنگی و اجتماعی (ریسک شبکه های اجتماعی، ریسک تجمل گرایی، ریسک چشم هم چشمی، ریسک عدم همدلی، ریسک کاهش سرمایه اجتماعی)، ۹- ریسک های اقتصادی (ریسک افزایش نرخ ارز، ریسک برنامه ای، ریسک افزایش تورم، ریسک افزایش هزینه های زندگی) و ۱۰- ریسک های نااطمینانی شغلی (ریسک وجود نیروهای مازاد، ریسک انباشت نیروی انسانی، ریسک از دست دادن شغل، ریسک کاهش تعهد منابع انسانی نسبت به سازمان، ریسک تمایل به ترک خدمت پیش از موعد کارکنان، ریسک عدم پرداخت به موقع حقوق و مزایای کارکنان، ریسک عدم امنیت شغلی، ریسک پیر شدن نیروی انسانی در آینده).

تحلیل ریسک های اصلی با دیمتلف

در جداول زیر جمع عناصر هر سطر (D) نشانگر میزان تاثیرگذاری آن عامل بر سایر عامل‌های سیستم است. براین اساس ریسک «مقاومت سازمانی» از بیشترین تاثیرگذاری برخوردار است. جمع عناصر ستون (R) برای هر عامل نشانگر میزان تاثیرپذیری آن عامل از سایر عامل‌های سیستم است. براین اساس ریسک «روانشناسی» از میزان تاثیرپذیری بسیار زیادی برخوردار است. بردار افقی (D+R)، میزان تاثیر و تاثیر عامل مورد نظر در سیستم است؛ به عبارت دیگر هرچه مقدار D+R عاملی بیشتر باشد، آن عامل تعامل بیشتری با سایر عوامل سیستم دارد. براین اساس ریسک «اخلاقی» بیشترین تعامل را با دیگر عوامل مورد مطالعه دارند. بردار عمودی (D-R)، قدرت تاثیرگذاری هر عامل را نشان می‌دهد. بطور کلی اگر D-R مثبت باشد، متغیر یک متغیر علت محسوب می‌شود و اگر منفی باشد، معلول محسوب می‌شود. در این معیار توانایی و مهارت کارکنان، مسیر شغلی، مقاومت سازمانی، مقرراتی و منابع مالی متغیر علت بوده و اخلاقی، نااطمینانی شغلی، اقتصادی، روانشناسی و فرهنگی و اجتماعی «معلول هستند».

جدول ۳. مقادیر D و R ریسک‌ها اصلی

ریسک های اصلی	Defuzzy(D)	Defuzzy(R)	D+R	D-R
اخلاقی	۸.۵۱۰	۹.۹۲۳	۱۷.۸۰۳	-۰.۸۷۳
توانایی و مهارت کارکنان	۹.۱۵۸	۸.۶۶۴	۱۷.۸۸۲	۰.۴۹۳
نااطمینانی شغلی	۸.۶۱۰	۸.۶۳۸	۱۷.۲۸۴	۰.۰۲۸۲
اقتصادی	۶.۸۳۰	۹.۵۱۸	۱۶.۳۴۹	-۲.۶۸۸
روانشناسی	۸.۰۹۲	۹.۶۶۲	۱۷.۷۵۳	-۱.۵۷۰
فرهنگی و اجتماعی	۶.۸۱۸	۶.۸۹۳	۱۳.۷۱۱	-۰.۰۷۶
مسیر شغلی	۸.۹۶۳	۷.۴۹۹	۱۶.۴۶۱	۱.۴۶۴
مقاومت سازمانی	۹.۵۶۷	۷.۴۹۷	۱۷.۰۶۴	۲.۰۶۹
مقرراتی	۸.۸۶۵	۸.۰۱۷	۱۶.۸۸۲	۰.۸۴۸
منابع مالی	۸.۳۴۷	۸.۰۷۷	۱۶.۴۲۳	-۰.۲۷۰

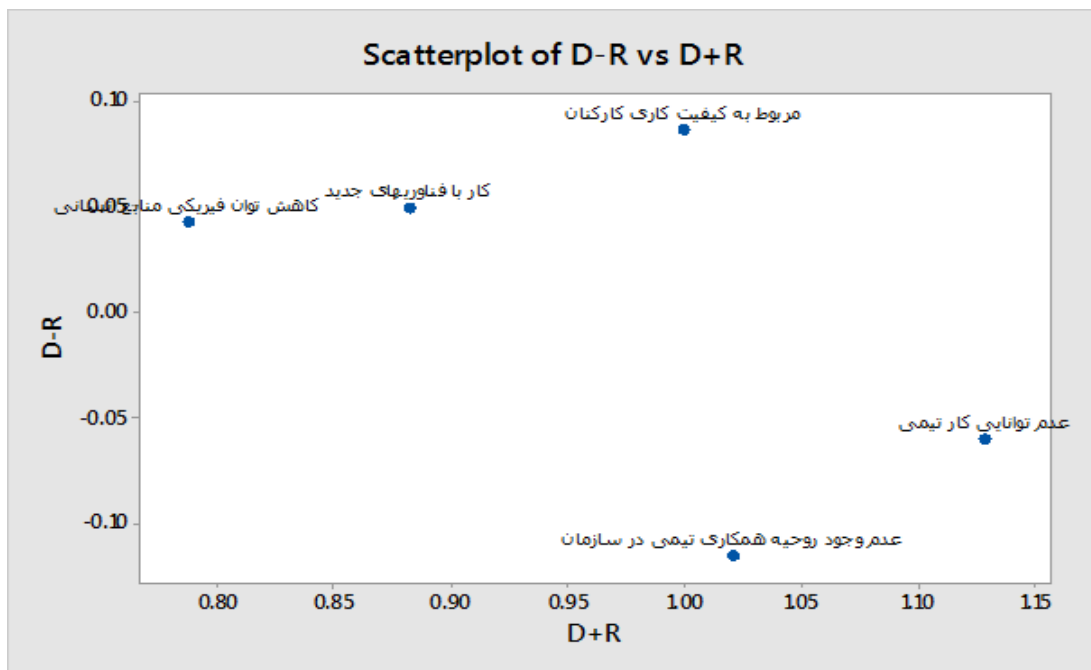


نمودار ۱. نمودار علی ریسک‌های اصلی

تحلیل ریسک‌های توانایی و مهارتی کارکنان

جدول ۴. مقادیر D و R ریسک‌های توانایی و مهارتی کارکنان

D-R	D+R	R	D	ریسک‌های توانایی و مهارتی کارکنان
۰.۰۴۲	۰.۷۸۷	۰.۳۷۲	۰.۴۱۴	کاهش توان فیزیکی منابع انسانی
۰.۰۴۸	۰.۸۸۲	۰.۴۱۷	۰.۴۶۵	کار با فناوریهای جدید
۰.۰۶۸	۰.۹۹۹	۰.۴۵۷	۰.۵۴۳	مربوط به کیفیت کاری کارکنان
-۰.۰۶۰	۱.۱۲۸	۰.۵۹۴	۰.۵۳۴	عدم توانایی کار تیمی
-۰.۱۱۶	۱.۰۲۰	۰.۵۶۸	۰.۴۵۲	عدم وجود روحیه همکاری تیمی در سازمان



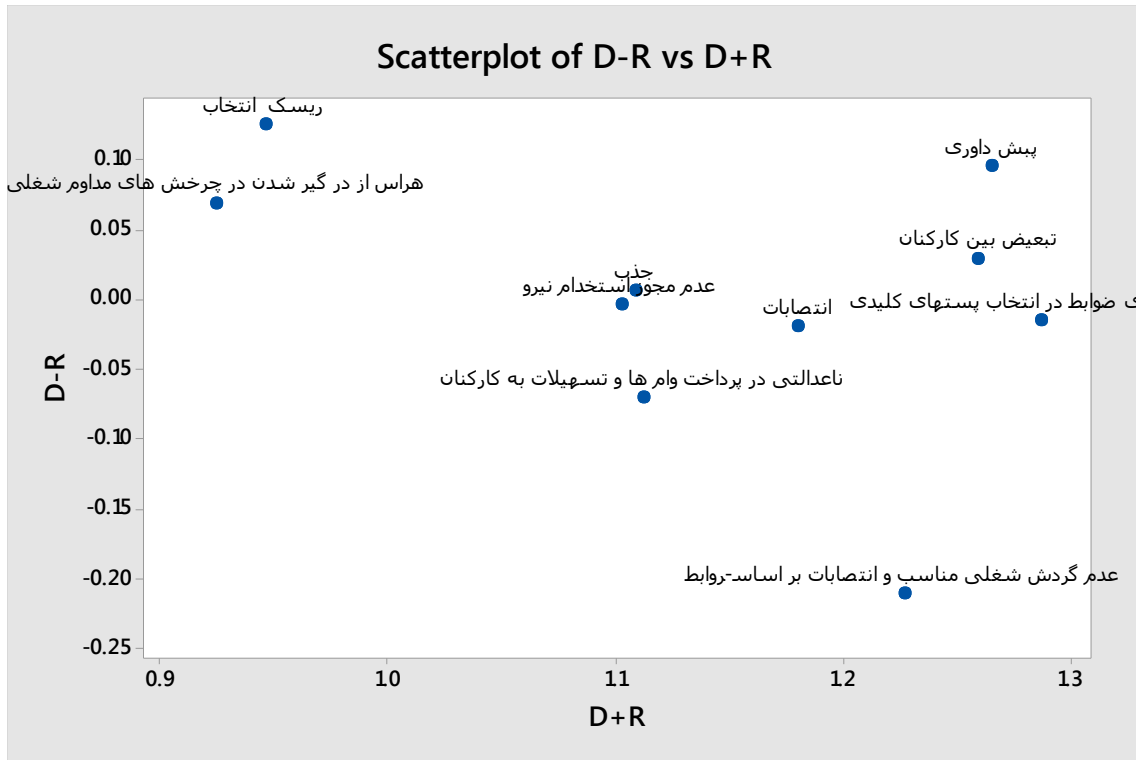
نمودار ۲. نمودار علی ریسک های توانایی و مهارتی کارکنان

تحلیل ریسک های مقرراتی

جدول ۵. مقادیر D و R معیارها ریسک های مقرراتی

ریسکها	D	R	D+R	D-R
انتصابات	۰.۵۸۰	۰.۶۰۰	۱.۱۷۹	-۰.۰۲۰
جذب	۰.۵۵۷	۰.۵۵۱	۱.۱۰۸	۰.۰۰۶
عدم گردش شغلی مناسب و انتصابات بر اساس روابط	۰.۵۰۸	۰.۷۲۰	۱.۲۲۷	-۰.۲۱۲
روابط به جای ضوابط در انتخاب پستهای کلیدی	۰.۶۳۵	۰.۶۵۱	۱.۲۸۲	۰.۰۶۱۶
ریسک انتخاب	۰.۵۳۵	۰.۴۱۱	۰.۹۴۶	-۰.۱۲۵
ناعدالتی در پرداخت وام ها و تسهیلات به کارکنان	۰.۵۲۰	۰.۵۹۱	۱.۱۱۲	-۰.۰۷۱
عدم مجوز استخدام نیرو	۰.۵۴۹	۰.۵۵۳	۱.۱۰۲	-۰.۰۰۵
هراس از در گیر شدن در چرخش های مداوم شغلی	۰.۴۹۷	۰.۴۲۳	۰.۹۲۴	۰.۰۶۹۷
پیش داوری	۰.۶۸۰	۰.۵۸۵	۱.۲۶۵	۰.۰۹۵
تبعیض بین کارکنان	۰.۶۴۴	۰.۶۱۵	۱.۲۵۹	۰.۰۲۹

بر اساس یافته ها ریسک «پیش داوری» بیشترین تاثیرگذاری، «عدم گردش شغلی مناسب و انتصابات بر اساس روابط بیشترین تاثیرپذیری، و روابط به جای ضوابط در انتخاب پستهای کلیدی بیشترین تعامل را در بین ریسک های این بخش دارند. و ریسک های انتخاب، پیش داوری، هراس از در گیر شدن در چرخش های مداوم شغلی، تبعیض بین کارکنان، جذب» متغیر علت بوده و ریسک های «عدم مجوز استخدام نیرو، روابط به جای ضوابط در انتخاب پستهای کلیدی، انتصابات، ناعدالتی در پرداخت وام ها و تسهیلات به کارکنان، عدم گردش شغلی مناسب و انتصابات بر اساس روابط» معلول هستند.



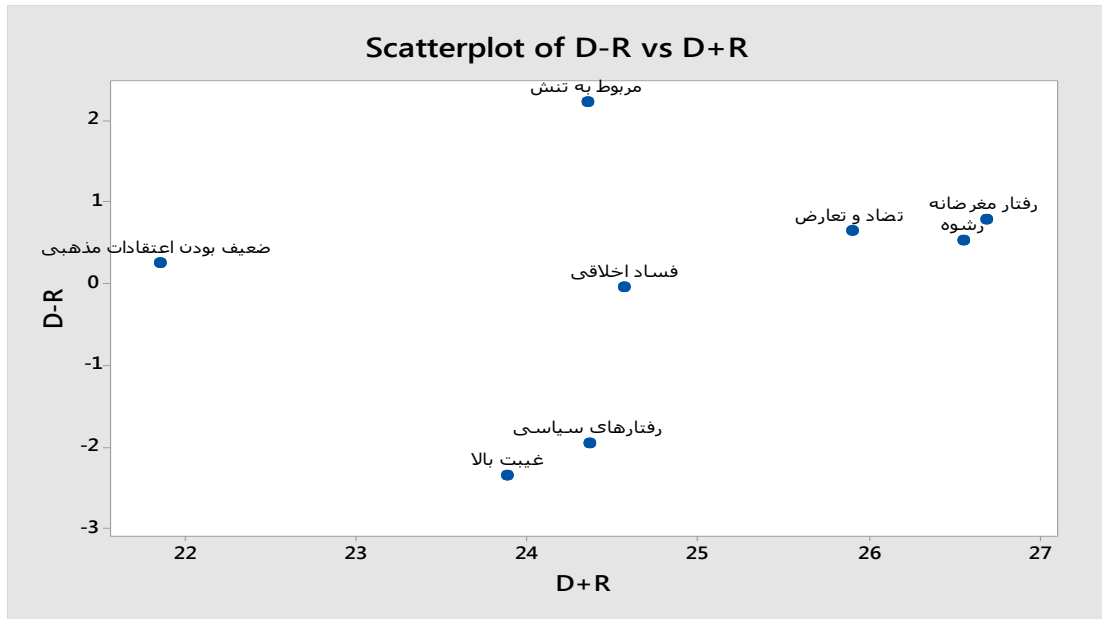
نمودار ۳. نمودار علی ریسک های مقرراتی

تحلیل ریسک‌های اخلاقی

جدول ۶. مقادیر D و R ریسک‌های اخلاقی

D-R	D+R	R	D	ریسکها
۰.۷۸۰	۲۶.۶۸۶	۱۲.۹۴۵	۱۳.۷۳۳	رفتار مغرضانه
-۰.۰۵۵	۲۴.۵۶۵	۱۲.۳۱۰	۱۲.۵۵۵	فساد اخلاقی
۰.۲۳۶	۲۱.۸۵۶	۱۰.۸۱۰	۱۱.۰۴۶	ضعیف بودن اعتقادات مذهبی
۰.۵۲۳	۲۶.۵۸۴	۱۳.۰۱۳	۱۳.۵۳۶	رشوه
-۱.۹۶۵	۲۴.۳۷۰	۱۳.۱۶۷	۱۱.۲۰۳	رفتارهای سیاسی
-۲.۳۶۹	۲۳.۸۸۱	۱۳.۱۲۵	۱۰.۷۵۶	غیبت بالا
۲.۲۱۸	۲۴.۳۵۸	۱۱.۰۷۰	۱۳.۲۸۸	مربوط به تنش
۰.۶۳۳	۲۵.۸۹۸	۱۲.۶۳۳	۱۳.۲۶۵	تضاد و تعارض

بر اساس یافته ها ریسک «رفتار مغرضانه» بیشترین تاثیرگذاری، «رفتارهای سیاسی بیشترین تاثیرپذیری و رفتار مغرضانه» بیشترین تعامل را در بین ریسک های این بخش دارند. ریسک های «مربوط به تنش، رفتار مغرضانه، تضاد و تعارض، رشوه، ضعیف بودن اعتقادات مذهبی» متغیر علت بوده و ریسک های «فساد اخلاقی، رفتارهای سیاسی، غیبت بالا» معلول هستند.



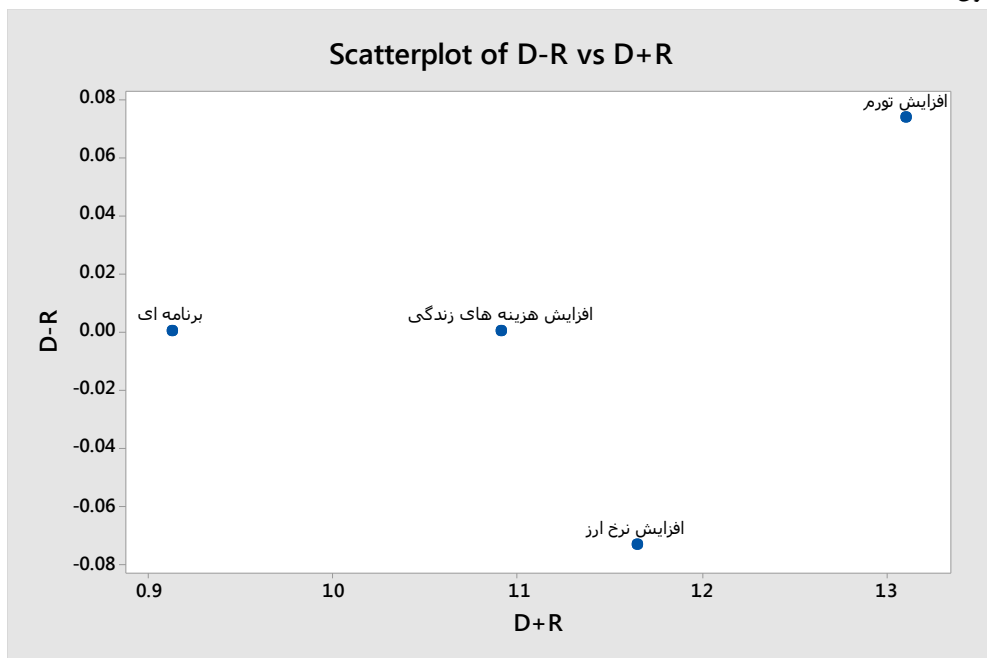
نمودار ۴. نمودار علی ریسک های اخلاقی

تحلیل ریسک های اقتصادی

جدول ۷. مقادیر D و R ریسک های اقتصادی

D-R	D+R	R	D	ریسک‌ها
-۰.۰۷۳	۱.۱۶۴	۰.۶۱۹	۰.۵۴۵	افزایش نرخ ارز
۰.۰۰۰	۰.۹۱۱	۰.۴۵۶	۰.۴۵۶	برنامه ای
۰.۰۷۳	۱.۳۱۱	۰.۶۱۹	۰.۶۹۲	افزایش تورم
۰.۰۰۰	۱.۰۹۱	۰.۴۵۴	۰.۵۴۵	افزایش هزینه های زندگی

بر اساس یافته‌ها ریسک «افزایش تورم» بیشترین تاثیرگذاری، «افزایش نرخ ارز و افزایش تورم بیشترین تاثیرپذیری و ریسک افزایش نرخ ارز» بیشترین تعامل را در بین ریسک های این بخش دارند. ریسک های «افزایش تورم» متغیر علت بوده و ریسک های «افزایش نرخ ارز» معلول هستند.



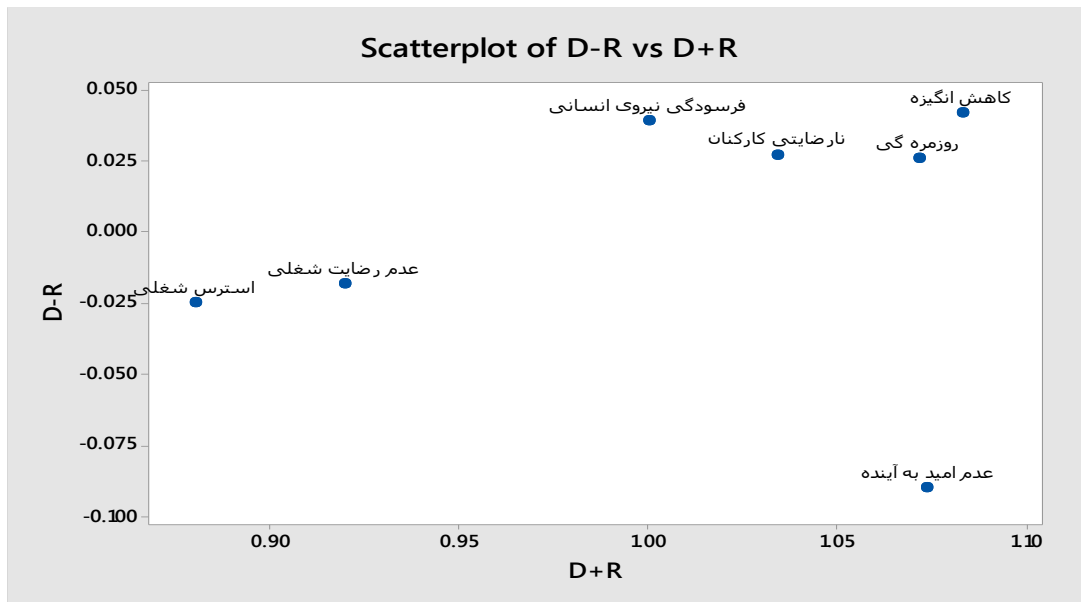
نمودار ۵. نمودار علی ریسک های اقتصادی

تحلیل ریسک‌های روانشناسی

جدول ۸. مقادیر D و R ریسک‌های روانشناسی

ریسک‌ها	D	R	D+R	D-R
روزمره‌گی	۰.۵۴۹	۰.۵۲۳	۱.۰۷۱	۰.۰۲۶
عدم امید به آینده	۰.۴۹۲	۰.۵۸۲	۱.۰۷۴	-۰.۰۹۰
فرسودگی نیروی انسانی	۰.۵۱۹	۰.۴۸۱	۱.۰۰۰	۰.۰۳۹
کاهش انگیزه	۰.۵۶۲	۰.۵۲۱	۱.۰۸۳	۰.۰۴۲
عدم رضایت شغلی	۰.۴۵۰	۰.۴۶۹	۰.۹۱۹	-۰.۰۱۹
استرس شغلی	۰.۴۲۸	۰.۴۵۲	۰.۸۸۰	-۰.۰۲۵
نارضایتی کارکنان	۰.۵۳۱	۰.۵۰۴	۱.۰۳۴	۰.۰۲۷

بر اساس یافته‌ها ریسک «کاهش انگیزه» بیشترین تاثیرگذاری، «عدم امید به آینده» بیشترین تاثیرپذیری و کاهش انگیزه» بیشترین تعامل را در بین ریسک‌های این بخش دارند. ریسک‌های «کاهش انگیزه، فرسودگی نیروی انسانی، نارضایتی کارکنان، روزمره‌گی» متغیر علت بوده و ریسک‌های «عدم رضایت شغلی، استرس شغلی، عدم امید به آینده» معلول هستند.



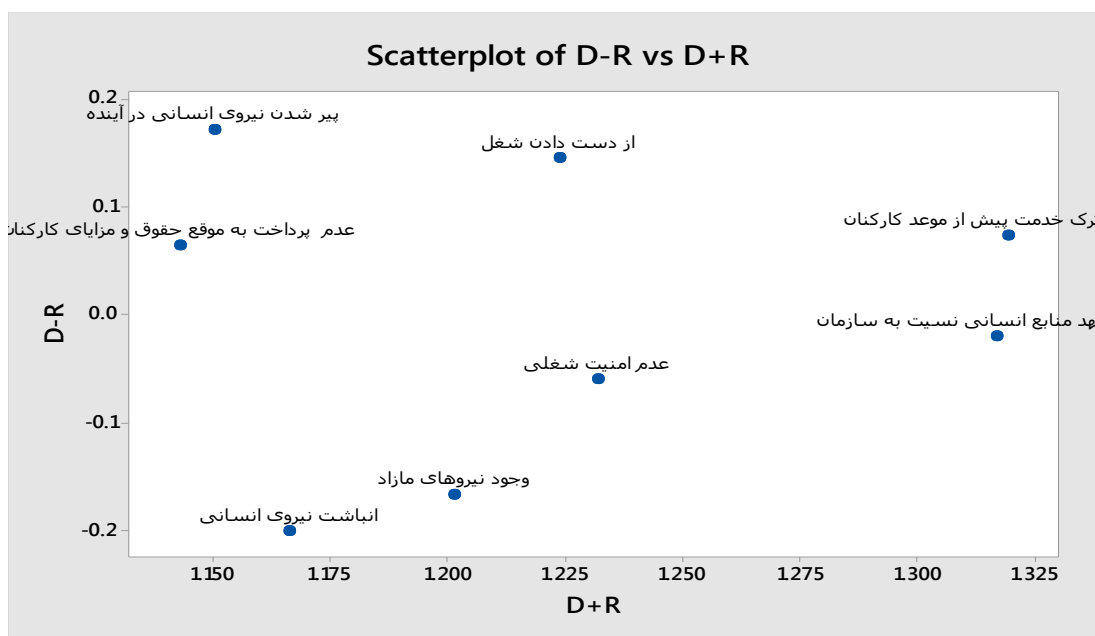
نمودار ۶. نمودار علی ریسک‌های روانشناسی

تحلیل ریسک‌های ناطمینانی شغلی

جدول ۹. مقادیر D و R ریسک‌های ناطمینانی شغلی

ریسک‌ها	D	R	D+R	D-R
وجود نیروهای مازاد	۰.۵۱۲	۰.۶۴۸	۱.۲۰۱	-۰.۱۶۷
انباشت نیروی انسانی	۰.۴۸۲	۰.۶۸۴	۱.۱۶۶	-۰.۲۰۱
از دست دادن شغل	۰.۶۸۲	۰.۵۴۰	۱.۲۲۴	۰.۱۴۴
کاهش تعهد منابع انسانی نسبت به سازمان	۰.۶۴۸	۰.۶۶۹	۱.۳۱۷	-۰.۰۲۱
تمایل به ترک خدمت پیش از موعد کارکنان	۰.۹۶۹	۰.۶۲۳	۱.۳۱۹	۰.۰۷۳
عدم پرداخت به موقع حقوق و مزایای کارکنان	۰.۶۰۳	۰.۵۴۰	۱.۱۴۳	۰.۰۶۳
عدم امنیت شغلی	۰.۵۸۶	۰.۶۴۶	۱.۲۳۲	-۰.۰۶۱
پیر شدن نیروی انسانی در آینده	۰.۶۶۰	۰.۴۹۰	۱.۱۵۰	۰.۱۷۰

بر اساس یافته‌ها ریسک «از دست دادن شغل» بیشترین تاثیرگذاری، «وجود نیروهای مازاد بیشترین تاثیرپذیری و ریسک تمایل به ترک خدمت پیش از موعد کارکنان» بیشترین تعامل را در بین ریسک‌های این بخش دارند. ریسک‌های «پیر شدن نیروی انسانی در آینده» از دست دادن شغل، تمایل به ترک خدمت پیش از موعد کارکنان و عدم پرداخت به موقع حقوق و مزایای کارکنان «متغیر علت بوده و ریسک‌های «کاهش تعهد منابع انسانی نسبت به سازمان، عدم امنیت شغلی، وجود نیروهای مازاد و انباشت نیروی انسانی» معلول هستند.



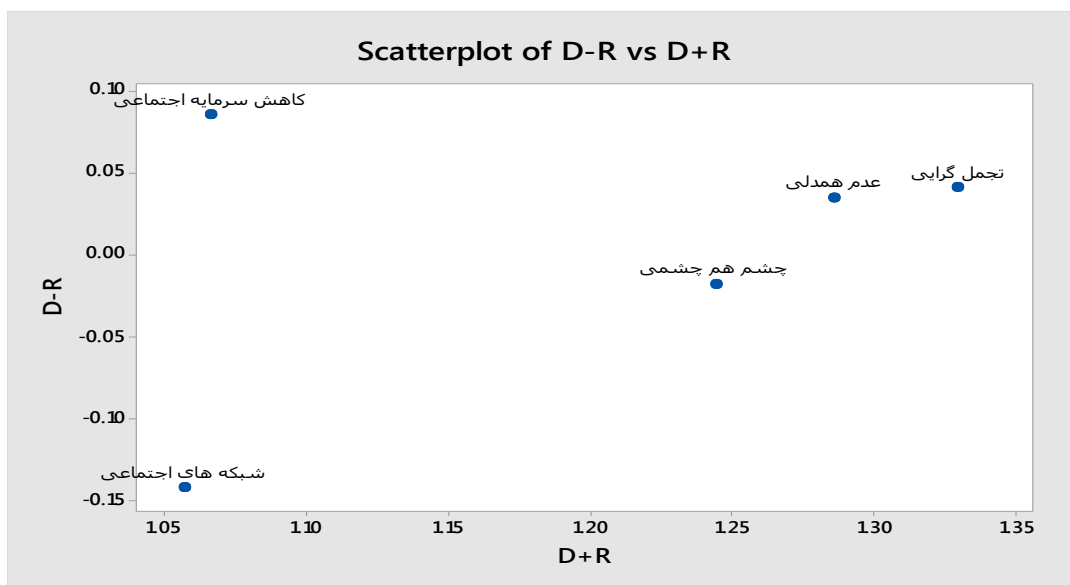
نمودار ۷. نمودار علی ریسک‌های نااطمینانی شغلی

تحلیل ریسک‌های فرهنگی و اجتماعی

جدول ۱۰. مقادیر D و R ریسک‌های فرهنگی و اجتماعی

ریسک‌ها	D	R	D+R	D-R
شبکه‌های اجتماعی	۰.۴۵۷	۰.۶۰۰	۱.۰۵۷	-۰.۱۴۲
تجمل‌گرایی	۰.۶۸۵	۰.۶۴۴	۱.۳۲۹	۰.۰۴۱
چشم‌هم‌چشمی	۰.۶۱۳	۰.۶۳۱	۱.۲۴۴	-۰.۰۱۸
عدم همدلی	۰.۶۶۰	۰.۶۲۵	۱.۲۸۶	۰.۰۳۵
کاهش سرمایه اجتماعی	۰.۵۷۶	۰.۴۹۱	۱.۰۶۶	۰.۰۸۵

بر اساس یافته‌ها ریسک «تجمل‌گرایی» بیشترین تاثیرگذاری، «تجمل‌گرایی بیشترین تاثیرپذیری و تجمل‌گرایی» بیشترین تعامل را در بین ریسک‌های این بخش دارند. ریسک‌های «کاهش سرمایه اجتماعی، تجمل‌گرایی، عدم همدلی» متغیر علت بوده و ریسک‌های «چشم‌هم‌چشمی، شبکه‌های اجتماعی» معلول هستند.



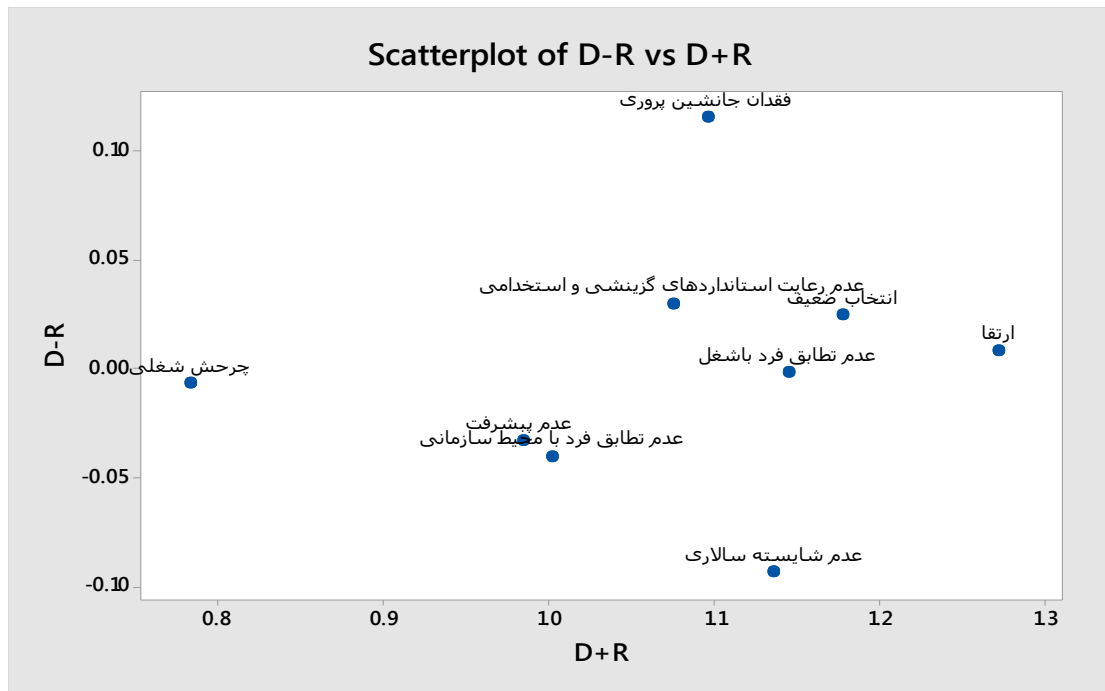
نمودار ۸. نمودار علی ریسک های فرهنگی و اجتماعی

تحلیل ریسک های مسیر شغلی

جدول ۱۱. مقادیر D و R ریسک های مسیر شغلی

ریسکها	D	R	D+R	D-R
ارتقا	۰.۶۴۰	۰.۶۳۲	۱.۲۷۱	۰.۰۰۸
چرخش شغلی	۰.۳۸۸	۰.۳۵۹	۰.۸۷۳	-۰.۰۰۷
انتخاب ضعیف	۰.۶۰۱	۰.۵۷۶	۱.۱۷۷	۰.۰۲۴
فقدان جانشین پروری	۰.۶۰۵	۰.۴۹۰	۱.۰۹۵	۰.۱۱۵
عدم پیشرفت	۰.۴۷۵	۰.۵۰۹	۰.۹۸۴	-۰.۰۳۴
عدم تطابق فرد با شغل	۰.۵۷۱	۰.۵۷۳	۱.۱۴۴	-۰.۰۰۲
عدم تطابق فرد با محیط سازمانی	۰.۴۸۰	۰.۶۱۵	۱.۰۰۱	-۰.۰۴۱
عدم شایسته سالاری	۰.۵۲۱	۰.۶۱۵	۱.۱۳۶	-۰.۰۹۴
عدم رعایت استانداردهای گزینشی و استخدامی	۰.۵۵۲	۰.۵۲۳	۱.۰۷۵	-۰.۰۳۰

بر اساس یافته‌ها ریسک «ارتقا» بیشترین تاثیرگذاری، «ارتقا بیشترین تاثیرپذیری و اخلاقی» بیشترین تعامل را در بین ریسک های این بخش دارند. ریسک های «فقدان جانشین پروری، عدم رعایت استانداردهای گزینشی و استخدامی، انتخاب ضعیف و ارتقا» متغیر علت بوده و ریسک های «عدم تطابق فرد با شغل، چرخش شغلی، عدم پیشرفت، عدم تطابق فرد با محیط سازمانی و عدم شایسته سالاری» معلول هستند.



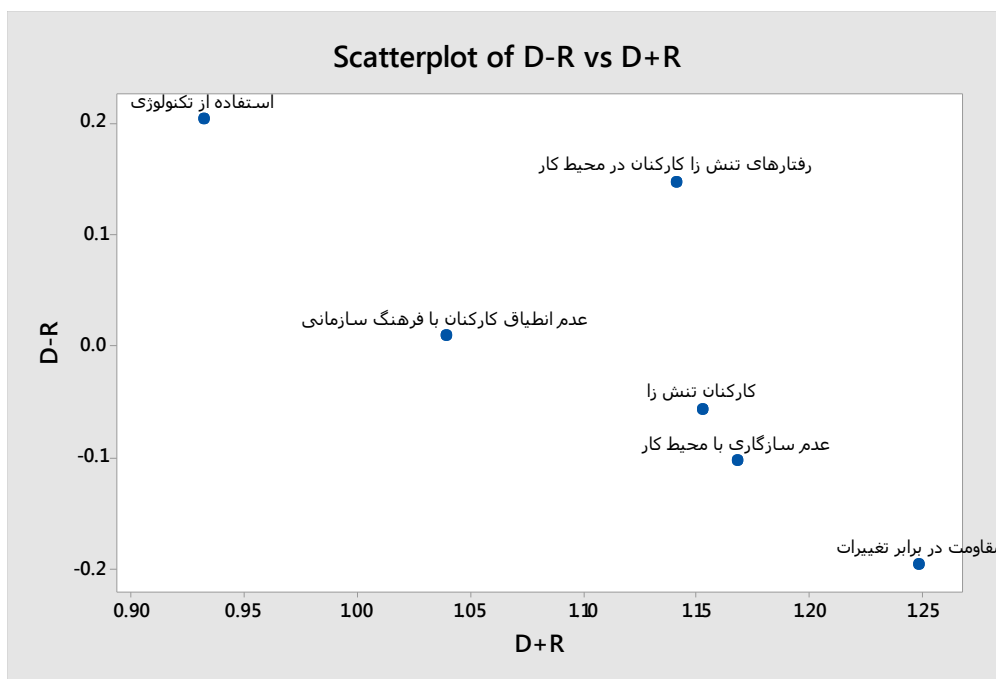
نمودار ۹. نمودار علی ریسک‌های مسیر شغلی

تحلیل ریسک‌های مقاومت سازمانی

جدول ۱۲. مقادیر D و R ریسک‌های مقاومت سازمانی

D-R	D+R	R	D	ریسک‌ها
-۰.۱۰۴	۱.۱۶۸	۰.۶۳۶	۰.۵۳۲	عدم سازگاری با محیط کار
۰.۰۰۰۸	۱.۰۳۹	۰.۵۱۵	۰.۵۲۴	عدم انطباق کارکنان با فرهنگ سازمانی
۰.۲۰۳	۰.۹۳۲	۰.۶۳۵	۰.۵۶۷	استفاده از تکنولوژی
۰.۱۴۷	۱.۱۱۴	۰.۴۹۷	۰.۶۴۴	رفتارهای تنش‌زا کارکنان در محیط کار
-۰.۰۵۷	۱.۱۵۲	۰.۶۰۵	۰.۵۴۷	کارکنان تنش‌زا
-۰.۰۹۷	۱.۲۴۸	۰.۷۲۳	۰.۵۲۶	مقاومت در برابر تغییرات

بر اساس یافته‌ها ریسک «رفتارهای تنش‌زا کارکنان در محیط کار» بیشترین تاثیرگذاری، «مقاومت در برابر تغییرات بیشترین تاثیرپذیری و مقاومت در برابر تغییرات بیشترین تعامل را در بین ریسک‌های این بخش دارند. و ریسک‌های عدم انطباق کارکنان با فرهنگ سازمانی، استفاده از تکنولوژی و رفتارهای تنش‌زا کارکنان در محیط کار» متغیر علت بوده و ریسک‌های «عدم سازگاری با محیط کار، کارکنان تنش‌زا و مقاومت در برابر تغییرات» معلول هستند.



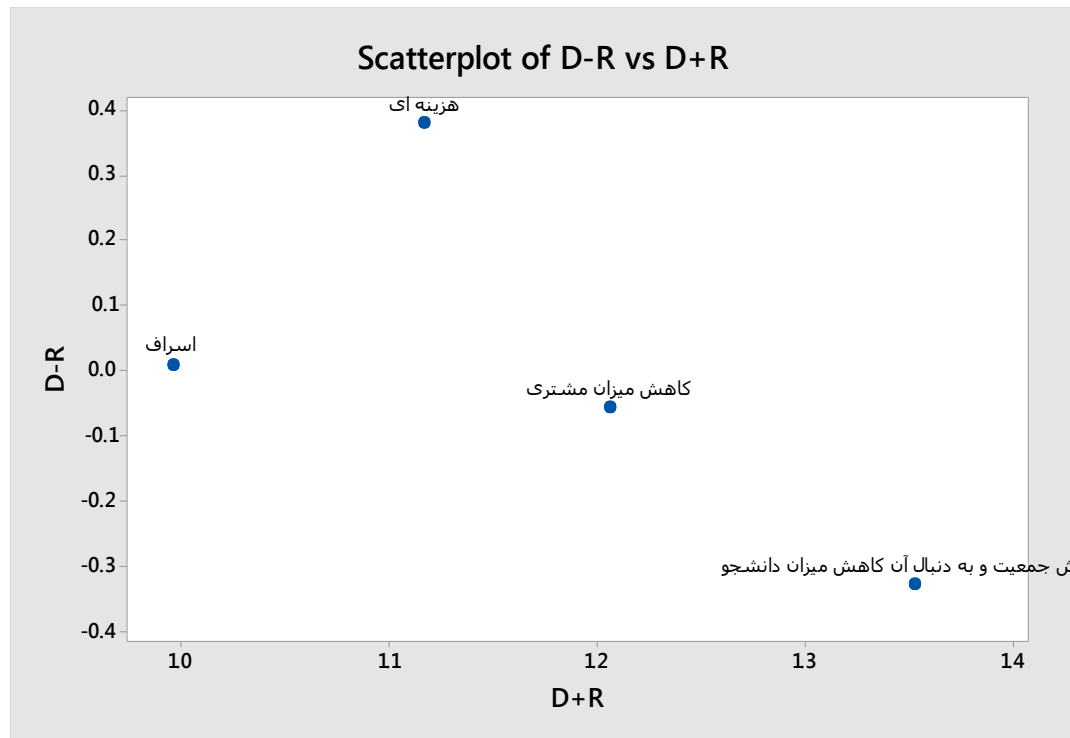
نمودار ۱۰. نمودار علی ریسک‌های مقاومت سازمانی

تحلیل ریسک‌های منابع مالی

جدول ۱۳. مقادیر D و R ریسک‌های منابع مالی

D-R	D+R	R	D	ریسک‌ها
-۰.۳۲۸	۱.۳۵۳	۰.۸۴۰	۰.۵۱۲	کاهش جمعیت» و به دنبال آن «کاهش میزان دانشجو
۰.۰۰۹	۰.۹۹۵	۰.۴۹۳	۰.۵۰۲	اسراف
۰.۳۷۸	۱.۱۱۷	۰.۳۶۹	۰.۴۷۴	هزینه ای
-۰.۰۵۹	۱.۲۰۶	۰.۶۳۲	۰.۵۷۴	کاهش میزان مشتری

بر اساس یافته‌ها ریسک «هزینه ای» بیشترین تاثیرگذاری، «کاهش جمعیت» و به دنبال آن «کاهش میزان دانشجو» بیشترین تاثیرپذیری و «کاهش جمعیت» و به دنبال آن «کاهش میزان دانشجو» بیشترین تعامل را در بین ریسک‌های این بخش دارند. ریسک‌های «هزینه‌ای و اسراف» متغیر علت بوده و ریسک‌های «کاهش جمعیت» و به دنبال آن «کاهش میزان دانشجو و کاهش میزان مشتری» معلول هستند.



نمودار ۱۱. نمودار علی ریسک‌های منابع مالی

بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش ۶۶ ریسک در قالب ۱۰ ریسک کلی طبقه بندی شدند. تحلیل ریسک‌های تحقیق حاضر با روش دیمتل و منطق فازی انجام شد. در روش فازی پیشنهادی در این تحقیق، امتیازات قطعی داده شده توسط کارشناسان مختلف، بر مبنای توزیع احتمالاتی امتیازات، به شکل یک عدد فازی مثلثی ارائه شد. روش آنالیز ریسک پیشنهادی در این تحقیق، روی ریسک‌های منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی که بزرگترین دانشگاه خصوصی در ایران است، پیاده شد و در نهایت شدت اثر ریسک‌ها با استفاده از روش پیشنهادی تعیین گردید. در تکنیک دیمتل - فازی پیشنهادی، اندرکنش و تأثیر ریسک‌ها بر یکدیگر لحاظ شده است و با استفاده از تعریف فاکتور جدید «تأثیرگذاری و تأثیرپذیری»، شدت اثر ریسک‌ها و رتبه‌بندی آنها به طور دقیق‌تری نسبت به روش مرسوم دیاگرام امتیاز احتمال - تأثیر تعیین شده است. بر اساس یافته‌ها ریسک «مقاومت سازمانی» از بیشترین تأثیرگذاری، ریسک «روانشناسی» بیشترین تأثیرپذیری و ریسک «اخلاقی» بیشترین تعامل را با دیگر ریسک‌ها داشت. و همچنین ریسک «توانایی و مهارت کارکنان، مسیر شغلی، مقاومت سازمانی، مقرراتی و منابع مالی» متغیر علت بوده و «اخلاقی، نااطمینانی شغلی، اقتصادی، روانشناسی و فرهنگی و اجتماعی» معلول هستند.

نکته مهم این است که تحقیقات به غیر از معدودی موارد استثنا به مرحله نخست مدیریت ریسک، یعنی شناسایی ریسک‌های منابع انسانی محدود شده اند و گام‌های بعدی فرایند مدیریت ریسک منابع انسانی را پیگیری نکرده اند. پژوهش حاضر این خلأ تحقیقاتی را برطرف کرده و رویکردی برای تحلیل و سنجش ریسک‌های منابع انسانی ارائه کرده است. برای رفع این خلأ در تحقیق حاضر با رویکرد کمی و به کارگیری روش دیمتل به دو گام بعدی مدیریت ریسک منابع انسانی یعنی تحلیل و سنجش ریسک‌ها نیز پرداخته شد. علت اهمیت این دو گام این است که در همه حوزه‌های ریسک و از جمله ریسک منابع انسانی، به دلایلی از جمله کمبود منابع، سازمان قادر نخواهد بود که همه ریسک‌ها را حذف کند. سازمان‌ها در فرایند مدیریت ریسک، گزینه‌های دیگری نیز برای مواجهه با ریسک‌ها دارند. به علاوه، منطق ایجاب می‌کند که در بحث مواجهه با ریسک‌ها، نخست به ریسک‌هایی پرداخته شود که احتمال وقوع و پیامدهای بیشتری داشته باشند، توان مواجهه سازمان با آن‌ها بیشتر باشد، در صورت مدیریت صحیح فرصت‌های بهبود بیشتری را برای سازمان به ارمغان آورند و در نهایت، اینکه تأثیرگذاری آن‌ها در ایجاد یا گسترش سایر ریسک‌ها یا تأثیرپذیری آن‌ها از سایر ریسک‌ها بیشتر باشد. بنابراین، سازمان به منظور اتخاذ تصمیم مناسب در مواجهه با هر یک از ریسک‌های منابع انسانی و ترتیب مدیریت آن‌ها، ناگزیر از اولویت بندی ریسک‌ها با توجه به شاخص‌هایی از پیش تعیین شده است. نکته مهم در

این اولویت بندی در نظر گرفتن اثر متقابل ریسک‌های منابع انسانی به عنوان یکی از شاخص‌های تحلیل بود. به عبارت دیگر، با در نظر گرفتن این نکته که ریسک‌های منابع انسانی سازمان در خلأ وجود ندارند و میان آن‌ها شبکه‌ای از ارتباطات متقابل وجود دارد، به اولویت بندی آن‌ها در شبکه‌ای از روابط متقابل پرداخته شد. نتایجی که از گام تحلیل ریسک‌های منابع انسانی حاصل می‌شود، به این شرح است:

تحلیل ریسک‌های اصلی نشان داد که ریسک اخلاقی بیشترین تعامل را با دیگر عوامل مورد مطالعه دارند و در این قسمت ریسک توانایی و مهارت کارکنان، مسیر شغلی، مقاومت سازمانی، مقرراتی و منابع مالی متغیر علت بوده و اخلاقی، ناطمینانی شغلی، اقتصادی، روانشناسی و فرهنگی و اجتماعی معلول هستند. بنابراین ریسک‌های توانایی و مهارت کارکنان، مسیر شغلی، مقاومت سازمانی، مقرراتی و منابع مالی در ریسک‌های موجود در منابع انسانی علت بوده و بر روی سایر متغیرها اثر گذار هستند. و متغیرهای اخلاقی، ناطمینانی شغلی، اقتصادی، روانشناسی و فرهنگی و اجتماعی به علت نقش معلول بودن متاثر از متغیرهای علتی هستند.

تحلیل ریسک‌های توانایی و مهارتی کارکنان نشان داد که ریسک عدم توانایی کار تیمی بیشترین تعامل را با دیگر عوامل مورد مطالعه دارند و در این قسمت ریسک مربوط به کیفیت کاری کارکنان، کار با فناوریهای جدید، کاهش توان فیزیکی منابع انسانی، متغیر علت بوده و عدم توانایی کار تیمی، عدم وجود روحیه همکاری تیمی در سازمان، معلول هستند. بنابراین ریسک‌های مرتبط با کیفیت کاری کارکنان، کار با فناوریهای جدید و کاهش توان فیزیکی منابع انسانی از اهمیت بیشتری در دانشگاه آزاد اسلامی در میان ریسک‌های توانایی و مهارتی کارکنان دارند.

تحلیل ریسک‌های مقرراتی نشان داد که در این قسمت ریسک روابط به جای ضوابط در انتخاب پست‌های کلیدی بیشترین تعامل را با دیگر عوامل مورد مطالعه دارند. و ریسک‌های انتخاب، پیش‌داوری، هراس از درگیر شدن در چرخش‌های مداوم شغلی، تبعیض بین کارکنان، جذب، متغیر علت بوده و عدم مجوز استخدام نیرو، روابط به جای ضوابط در انتخاب پست‌های کلیدی، انتصابات، ناعدالتی در پرداخت وام‌ها و تسهیلات به کارکنان، عدم گردش شغلی مناسب و انتصابات بر اساس روابط، معلول هستند. بنابراین ریسک‌های انتخاب، پیش‌داوری، هراس از درگیر شدن در چرخش‌های مداوم شغلی، تبعیض بین کارکنان، جذب از اهمیت بیشتری در دانشگاه آزاد اسلامی در میان ریسک‌های مقرراتی کارکنان دارند.

تحلیل ریسک‌های اخلاقی نشان داد که ریسک رفتار مغرضانه بیشترین تعامل را با دیگر عوامل مورد مطالعه دارند و ریسک‌های مربوط به تنش، رفتار مغرضانه، تضاد و تعارض، رشوه، ضعیف بودن اعتقادات مذهبی، متغیر علت بوده و فساد اخلاقی، رفتارهای سیاسی، غیبت بالا، معلول هستند. بنابراین ریسک‌های مربوط به تنش، رفتار مغرضانه، تضاد و تعارض، رشوه، ضعیف بودن اعتقادات مذهبی از اهمیت بیشتری در دانشگاه آزاد اسلامی در میان ریسک‌های اخلاقی کارکنان دارند.

تحلیل ریسک‌های اقتصادی نشان داد که ریسک‌های افزایش نرخ ارز و افزایش تورم از میزان تاثیرپذیری بسیار زیادی برخوردار است و در این معیار افزایش تورم متغیر علت بوده و افزایش نرخ ارز معلول هستند. بنابراین ریسک‌های افزایش تورم از اهمیت بیشتری در دانشگاه آزاد اسلامی در میان ریسک‌های اقتصادی دارند.

تحلیل ریسک‌های روانشناسی نشان داد که ریسک کاهش انگیزه بیشترین تعامل را با دیگر عوامل مورد مطالعه دارند و ریسک‌های کاهش انگیزه، فرسودگی نیروی انسانی، نارضایتی کارکنان، روزمره‌گی، متغیر علت بوده و عدم رضایت شغلی، استرس شغلی، عدم امید به آینده، معلول هستند. بنابراین ریسک‌های افزایش تورم از اهمیت بیشتری در دانشگاه آزاد اسلامی در میان ریسک‌های روانشناسی دارند.

تحلیل ریسک‌های ناطمینانی شغلی نشان داد که ریسک تمایل به ترک خدمت پیش از موعد کارکنان بیشترین تعامل را با دیگر عوامل مورد مطالعه دارند و ریسک‌های پیر شدن نیروی انسانی در آینده، از دست دادن شغل، تمایل به ترک خدمت پیش از موعد کارکنان، عدم پرداخت به موقع حقوق و مزایای کارکنان، متغیر علت بوده و کاهش تعهد منابع انسانی نسبت به سازمان، عدم امنیت شغلی، وجود نیروهای مازاد، انباشت نیروی انسانی، معلول هستند. بنابراین ریسک‌های پیر شدن نیروی انسانی در آینده، از دست دادن شغل، تمایل به ترک خدمت پیش از موعد کارکنان، عدم پرداخت به موقع حقوق و مزایای کارکنان از اهمیت بیشتری در دانشگاه آزاد اسلامی در میان ریسک‌های ناطمینانی شغلی دارند.

تحلیل ریسک‌های فرهنگی و اجتماعی نشان داد که ریسک تجمل‌گرایی بیشترین تعامل را با دیگر عوامل مورد مطالعه دارند و ریسک‌های کاهش سرمایه اجتماعی، تجمل‌گرایی، عدم همدلی، متغیر علت بوده و چشم‌هم‌چشمی، شبکه‌های اجتماعی، معلول

هستند. بنابراین ریسک‌های کاهش سرمایه اجتماعی، تجمل گرایی، عدم همدلی، متغیر علت بوده و چشم هم چشمی، شبکه های اجتماعی از اهمیت بیشتری در دانشگاه آزاد اسلامی در میان ریسک های فرهنگی و اجتماعی دارند.

تحلیل ریسک‌های مسیر شغلی نشان داد که ریسک اخلاقی بیشترین تعامل را با دیگر عوامل مورد مطالعه دارند و ریسک‌های فقدان جانشین پروری، عدم رعایت استانداردهای گزینشی و استخدامی، انتخاب ضعیف و ارتقا، متغیر علت بوده و عدم تطابق فرد باشغل، چرخش شغلی، عدم پیشرفت، عدم تطابق فرد با محیط سازمانی و عدم شایسته سالاری، معلول هستند. بنابراین ریسک‌های فقدان جانشین پروری، عدم رعایت استانداردهای گزینشی و استخدامی، انتخاب ضعیف و ارتقا از اهمیت بیشتری در دانشگاه آزاد اسلامی در میان ریسک های مسیر شغلی دارند.

تحلیل ریسک‌های مقاومت سازمانی نشان داد که ریسک مقاومت در برابر تغییرات از میزان تاثیرپذیری بسیار زیادی برخوردار است و ریسک عدم انطباق کارکنان با فرهنگ سازمانی، استفاده از تکنولوژی و رفتارهای تنش زا کارکنان در محیط کار متغیر علت بوده و عدم سازگاری با محیط کار، کارکنان تنش زا و مقاومت در برابر تغییرات معلول هستند. بنابراین ریسک‌های عدم انطباق کارکنان با فرهنگ سازمانی، استفاده از تکنولوژی و رفتارهای تنش زا کارکنان در محیط کار از اهمیت بیشتری در دانشگاه آزاد اسلامی در میان ریسک های مقاومت سازمانی دارند.

تحلیل ریسک‌های منابع مالی نشان داد که ریسک کاهش جمعیت و به دنبال آن کاهش میزان دانشجو از میزان تاثیرپذیری بسیار زیادی برخوردار است و ریسک‌های هزینه ای و اسراف متغیر علت بوده و کاهش جمعیت و به دنبال آن کاهش میزان دانشجو و کاهش میزان مشتری معلول هستند. بنابراین ریسک‌های هزینه ای و اسراف از اهمیت بیشتری در دانشگاه آزاد اسلامی در میان ریسک های منابع مالی دارند.

تحقیقی که بتوان نتایجش با نتایج تحقیق حاضر مقایسه نمود یافت نگردید اما پاره ای تحقیقات در حوزه ریسک های منابع انسانی اجرا شده است به عنوان نمونه در تحقیق عالم تبریز ریسک های ۱- کمبود نیروی کارگری ماهر بدلیل محرومیت منطقه منابع انسانی ۲- کمبود نیروی کارشناسی ماهر بدلیل محرومیت منطقه و در نظر نگرفتن اکپ های مختلف اجرایی به عنوان ریسک های منابع انسانی در نظر گرفته شده است (عالم تبریز، ۱۳۹۰). ریسک‌های ۱- کمبود نیروی کارگری ماهر بدلیل محرومیت منطقه منابع انسانی ۲- کمبود نیروی کارشناسی ماهر بدلیل محرومیت منطقه و در نظر نگرفتن اکپ های مختلف اجرایی به عنوان ریسک‌های منابع انسانی در نظر گرفته شده است (عالم تبریز و حمزه ای، ۱۳۹۰)، در تحقیق مصطفائی دولت آباد و همکاران (۱۳۹۷) مواردی مانند بررسی نکردن اسناد هویتی در سامانه ثبت احوال، کنترل نکردن دقیق اسناد هویت، بررسی نکردن اعتبار مجوزهای فعالیت متقاضی، ناقص بودن مدارک دریافتی از مشتری، وقوع خطا در ارزیابی اعتباری مشتری، حساب سازی مشتری، عدم بررسی صحیح صورت‌های مالی، صحت نداشتن احراز نیاز مشتری، بی توجهی به وضعیت مانده بدهی متقاضی، بی توجهی به نسبت‌های مالی، بی توجهی شعبه‌ها نسبت به رعایت پاسخ‌های اعلام‌ها، تبانی مشتری با کارشناس، ثبت ناقص اطلاعات تسهیلاتی مشتریان در درگاه بانک مرکزی توسط ارکان اعتباری، دریافت نکردن استعلام ۱۸۶، اخذ نکردن استعلام داخلی، بی دقتی در اخذ استعلام‌های ملکی، شناسایی نکردن صاحب‌منافع واحد، شناسایی نکردن ضمانت متقابل، دریافت ضامن غیرمعتبر، حضور نیافتن ضامن برای امضاء مدارک، تکمیل نکردن فرم و کالتنامه در دفاتر اسناد رسمی، تشخیص ندادن صحیح رابطه بین اعتبار و وثیقه پیشنهادی، ضعیف بودن پشتوانه ضمانتنامه، امضاء نکردن اقرارنامه رهن ملکی توسط وکیل، ارزیابی نکردن صحیح وثیقه‌ها، تشخیص اشتباه خصوصی یا دولتی بودن ضمانتنامه، ثبت نکردن سیستمی قرارداد ضمانتنامه، رعایت نکردن حدود اختیارات، وقوع اشتباه در تنظیم متن مصوبات، تغییر ساختار متقاضی / صاحب‌منافع، آزاد نکردن سپرده نقدی پس از ابطال به عنوان ریسک معرفی شد (مصطفائی دولت آباد، ۱۳۹۷). اندیش (۱۳۹۸)، ریسک های مربوط به جذب و استخدام، جبران خدمات، مدیریت عملکرد، روابط کار و فرایند آموزش به عنوان ریسک های منابع انسانی تشخیص داده شدند. (قبادی الوار، ۱۳۹۷) در تحقیق خود ریسک های منابع انسانی در دانشگاه آزاد را شامل ریسک از دست رفتن استعدادها، ریسک عدم تخصصی سازی کارراهه شغلی و ریسک کاهش انگیزه منابع، ریسک‌های ناهنجاری سازمانی، ریسک از دست رفتن استعدادها، ریسک جاه طلبی و تکروی، ریسک کارراهه شغلی، ریسک فرسایش سرمایه انسانی، ریسک کاهش انگیزه، ریسک رفتارهای مخرب و منافقانه، ریسک برنامه ریزی اشتباه، ریسک فرسودگی کارکنان، ریسک غیبت و ترک خدمت، ریسک نبود شایسته سالاری، ریسک منسوخ شدن دانش و مهارت، ریسک رفتارهای سیاسی، ریسک نبود خلاقیت و نوآوری، ریسک آموزش ناکارآمد، ریسک رفتارهای غیراخلاقی، ریسک فلاتزدگی شغلی، ریسک گزینش و کارمندیابی، ریسک اینرسی مهارت و دانش و ریسک تبعیض منابع انسانی معرفی نمودند.

کوبی (۲۰۱۹)، چرخش شغلی ناخواسته، ازدست دادن کارکنان کلیدی، شکست در جذب مناسب، رقابت داخلی، دانش ناکافی و ... را به عنوان نمونه ای از ریسک های منابع انسانی شناسایی کردند. بومیاک^۲ (۲۰۱۸) ریسک آموزش کارکنان و ریسک تعارضات کارکنان به عنوان ریسک های منابع انسانی معرفی شدند؛ در مارشال^۳ (۲۰۲۰)، در تحقیقی مرگ، ناتوانی (موقت یا دائمی)، طلاق، خطای مدیریت/ عدم توانایی، مرخصی موقتی غیرمنتظره، شیوه های مدیریت ضعیف کارمندان و گردش مالی کارمندان را به عنوان ریسک های منابع انسانی معرفی شدند. می^۴ (۲۰۱۰)، با هدف ارائه چارچوب مفهومی مدیریت ریسک منابع انسانی و بررسی ارتباط بین آن و بهبود عملکرد سازمانی، شرکت های آفریقای جنوبی و امریکایی را مورد بررسی قرار داد. برخی از ریسک هایی که در این مطالعات شناسایی شد، عبارت بودند از: دزدی، تقلب و رفتارهای غیراخلاقی، ریزش زیاد نیروی انسانی، غیبت بالا، کمبود مهارت ها، عدم مشارکت کارکنان، انتخاب نادرست کارکنان، ریسک های روان شناسی مثل استرس، ضعف در مدیریت استعداد، ریسک امنیت اطلاعات، عدم تطبیق با قوانین، ریسک عدم مدیریت تنوع کارکنان، اعتصاب ها یا مشاجرات، انتصاب فامیلی، مشکلات جبران خدمات، کارشکنی و خرابکاری، نبود جانشین، ضعف در کارمندیابی یا انتخاب و غیره. در تحقیقات دیگر نیز ریسک کلاه برداری، تخریب، دزدی و رفتارهای غیراخلاقی، ریسک ترک خدمت کارکنان ریسک بهداشت و ایمنی. و ریسک ضعف در مدیریت استعداد، اشاره کرد.

استفاده از نتایج این تحقیق جهت برنامه ریزی برای کاهش ریسکها در دانشگاه آزاد اسلامی در حوزه منابع انسانی زیرا که تحلیل ریسکهای در این تحقیق به متخصصان کمک می کند که تصمیم گیری درباره ریسک های منابع انسانی را تا زمان وقوع رخداد توأم با ریسک و حادث شدن پیامدهای آن به تعویق نیندازند.

مسئولین دانشگاه آزاد در برنامه‌های خود ریسک‌های مرتبط با توانایی و مهارت کارکنان را در اولویت قرار دهند.

مسئولین دانشگاه آزاد در برنامه‌های خود ریسک‌های مسیر شغلی را در اولویت قرار دهند.

مسئولین دانشگاه آزاد در برنامه‌های خود ریسک‌های مقاومت سازمانی را در اولویت قرار دهند.

مسئولین دانشگاه آزاد در برنامه‌های خود ریسک‌های مقرراتی را در اولویت قرار دهند.

مسئولین دانشگاه آزاد در برنامه‌های خود ریسک‌های منابع مالی را در اولویت قرار دهند.

منابع

- ابراهیمی، ا.، قلی پور، آ.، مقیمی، س. و قالیباف اصل، ج. (۱۳۹۶). تحلیل و سنجش ریسک‌های منابع انسانی با به‌کارگیری تکنیک‌های دیمتل فازی و مشابهت فازی مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۵(۱)، ۲۳-۱.
- اندایش، ع.، عبدالهی، ب.، جعفری نیا، س. و حسن پور، ا. پ. م. م. ا. (۱۳۹۸). طراحی الگوی توسعه استراتژی های منابع انسانی مبتنی بر مدیریت ریسک های منابع انسانی. ۱۱(۱).
- بی بی حبیب لی، ب. و رجبی، ا. (۱۳۹۳). فرایند مدیریت ریسک منابع انسانی. سومین همایش ملی سالیانه علوم مدیریت نوین، گرگان، انجمن علمی و حرفه ای مدیران و حسابداران گلستان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد کنول،
- سرمرست، م. و زنگنه، ج. (۱۳۹۷). پیاده سازی مدیریت ریسک منابع انسانی در گروه صنعتی بارز. سومین کنفرانس مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران .
- شاه نظری، پ.، کچوئی، آ.، جهانشاه، ب.، براتلو، م. و لشگری، ا. (۱۳۹۷). بررسی اجرای مدیریت ریسک منابع انسانی، مطالعه موردی: دانشگاه فنی و مهندسی بوئین زهرا .
- عالم تبریز، ا. و حمزه ای، ا. (۱۳۹۰). ارزیابی و تحلیل ریسک‌های پروژه با استفاده از رویکرد تلفیقی مدیریت ریسک استاندارد PMBOK و تکنیک RFMEA. فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی، ۹(۲۳)، ۱۹-۱.
- عرب‌صالحی، م.، مؤیدفر، ر. و کریمی، س. (۲۰۱۲). تأثیر ریسک محیط، استراتژی شرکت و ساختار سرمایه بر عملکرد شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. پژوهش های حسابداری مالی، ۴(۳)، ۷۰-۴۷ .
- غلامی، ب. (۱۳۹۶). بررسی نقش ابزارهای مدیریت استراتژیک در برنامه‌ریزی منابع انسانی راهبردی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۹(۲)، ۱۴۲-۱۱۹ .

¹ Kupi

² Bombiak

³ Marshall

⁴ Meyer

- قبادی الوار، ا.، موسوی، س. ا. و شریعت نژاد، ع. (۱۳۹۷). تحلیل و ارزیابی ریسک‌های منابع انسانی در نظام آموزش عالی؛ مورد: دانشگاه آزاد اسلامی لرستان. پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، ۳۴(۳).
- محمدی، ا.، عسکری، ر. ا. و حربی زاده، م. (۱۳۹۵). ارزیابی نقش مدیریت ریسک در ارتقای کارایی نیروی انسانی سازمان‌ها. کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت، تهران.
- محمدی مقدم، ی.، سلگی، ز. و دادفر، آ. (۱۳۹۵). اولویت‌بندی ابعاد ریسک منابع انسانی با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۸(۴)، ۱۵۴-۱۴۷.
- محمود فال، س.، محمد حجی، پ. و حجت‌الله، ص. (۱۳۹۲). مقایسه کارایی روش‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه AHP و تاپسیس به منظور تعیین نواحی مستعد کشت محصول پسته در دشت مختاران شهرستان بیرجند در محیط سیستم اطلاعات جغرافیایی. تحقیقات کاربردی علوم جغرافیایی، ۱۳۹۲(۳۱).
- مصطفائی دولت‌آباد، خ.، آذر، ع. و مقبل باعرض، ع. (۱۳۹۷). شناسایی و تحلیل ریسک‌های عملیاتی با استفاده از نگاشت شناختی فازی. مدیریت دارایی و تأمین مالی، ۶(۴)، ۱۸-۱.
- Bombiak, E. (2018). ASSESSMENT OF SCOPE OF IMPLEMENTATION OF THE HUMAN RESOURCES RISK MANAGEMENT. Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series, 2018, 35-48. Doi:10.29119/1641-3466.2018.128.3
- Flouris, T., & Yilmaz, A. (2010). The Risk Management Framework to Strategic Human Resource Management. 36 .
- Ibrahim, I. H., & Melhem, B. (2016). Impact of the Human Resources on the Risk Management and the Company Performance. International Journal of Economics & Management Sciences, 05. Doi:10.4172/2162-6359.1000320
- Kupi, E., Ilomäki, S.-K., Talja, H., Lönnqvist, A., & Sillanpää, V. (2019). Risk Management of Intangible Assets – Risks and Risk Management Practices in Companies. Finland: VTT Working .
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. Human Resource Management Review, 21(3), 243-255. Doi: https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001
- Marshall, M., & Alexander, C. (2020). Planning for the Unexpected: Human Resource Risk and Contingency Planning .
- Mazen, M. A. S., & Samy, S. A. N. (2017). The Efficiency of Information Technology and its Role of e- HRM in the Palestinian Universities. International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS), 1(5), 36-55 .
- Meyer, M., & Robbins, M. (2010). HR Risk Management: Balancing HR governance, risk and compliance. Paper presented at the SABPP Professional Review Conference. Midrand: Knowledge Resources .
- Mitrofanova, A., Konovalova, V., Mitrofanova, E., Ashurbekov, R., & Konstantin, T. (2017). Human resource risk management in organization: methodological aspect.

نحوه استناد به مقاله:

گلرسان کرمانی؛ آمنه، بهشتی‌فر؛ ملیکه، منتظری؛ محمد، عرب‌پور علیرضا. (۱۳۹۹). آنالیز کیفی ریسک‌های منابع انسانی با استفاده از روش دیمتل‌فازی (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی). مجله توانمندسازی سرمایه انسانی، ۳(۲)، ۷۳-۹۴.

http://jhce.iaurasht.ac.ir/article_674900.html