



## Identification of Human Resource Risks in Sepah Bank

Seyyed Mohammad Kamel Hosseini <sup>1</sup> | Nahid Asadi <sup>2</sup>

### Article Info

#### Article type:

Research Article

#### Article history:

Received 05  
October 2024  
Received in revised  
form 11 November  
2024  
Accepted 17  
November 2024  
Published online 28  
November 2024

#### Keywords:

Human Resource  
Risks, Thematic  
Analysis Method,  
Sepah Bank.

### Abstract

**Background and Objective:** The purpose of this article is to identify human resource risks in Sepah Bank.

**Research Method:** This research is a mixed method and the theme analysis method was used to identify human resource risks. For validation, a quantitative research method was used and based on an applied descriptive purpose. The statistical population is Sepah Bank. In order to receive and collect information, the opinions of managers and experts in the fields related to human resources were used. In this regard, three steps were taken to identify human resource risks. In the first step, the theoretical literature of the research was studied. In the second step, non-probability judgmental and snowball sampling methods were used and experts were interviewed until saturation. In this step, theme analysis was performed using a qualitative method. After identifying the risks, the validity of the identified structures was confirmed. Data were collected from a questionnaire and for data analysis, the structural equation model measurement section and Lisrel SPSS and QSR Nurive software were used.

**Findings:** In the qualitative part, using the theme analysis method, dimensions, components, and indicators of human resources risk were identified. In the quantitative part, using confirmatory factor analysis, while examining and confirming the indicators and dimensions of the human resources risk model, their priority in the Sepah Bank was examined so that the organization's managers, while identifying the very important human resources risks in their organization, could plan to control them. The presented model consists of 5 dimensions and 14 components.

**Conclusion:** In this research, after identifying the dimensions, components, and indicators of human resources risk, a model was designed; this assessment helps the managers of the organizations to adjust the model indicators in a way that leads to the control of existing risks by identifying and ranking the status of the aforementioned risks.

**Cite this article:** Hosseini, M.K. Asadi, N. (2024). Identification of Human Resource Risks in Iranian Government Banks, *Intelligent Management of Human Capital*, 1 (2), 153-189.

<https://doi.org/10.22034/imhr.2025.510696.1023>

**Publisher:** Human Capital institute, Command and Staff University of I.R.I Army , <https://www.imhr.ir>

© "Authors retain the copyright and full publishing rights."

DOI: 10.22034/imhr.2025.510696.1023



1. Corresponding author, PhD, Department of business Management, Central Tehran branch, Islamic azad University, Tehran, Iran. E-mail: [Mkamel.hosseini@gmail.com](mailto:Mkamel.hosseini@gmail.com)
2. PhD, Department of public Management, Central Tehran branch, Islamic azad University, Tehran, Iran. E-mail: [nahidasadi7@gmail.com](mailto:nahidasadi7@gmail.com)



## Identification of Human Resource Risks in Sepah Bank

### Extended Abstract

**Background and Objective:** The purpose of this article is to identify human resource risks in Sepah Bank.

**Research Method:** This research is a mixed method and the theme analysis method was used to identify human resource risks. For validation, a quantitative research method was used and based on an applied descriptive purpose. The statistical population is Sepah Bank. In order to receive and collect information, the opinions of managers and experts in the fields related to human resources were used. In this regard, three steps were taken to identify human resource risks. In the first step, the theoretical literature of the research was studied. In the second step, non-probability judgmental and snowball sampling methods were used and experts were interviewed until saturation. In this step, theme analysis was performed using a qualitative method. After identifying the risks, the validity of the identified structures was confirmed. Data were collected from a questionnaire and for data analysis, the structural equation model measurement section and Lisrel SPSS and QSR Nurive software were used.

**Findings:** In the qualitative part, using the theme analysis method, dimensions, components, and indicators of human resources risk were identified. In the quantitative part, using confirmatory factor analysis, while examining and confirming the indicators and dimensions of the human resources risk model, their priority in the Sepah Bank was examined so that the organization's managers, while identifying the very important human resources risks in their organization, could plan to control them. The presented model consists of 5 dimensions and 14 components, which include: 1. Human capital risk (risk of knowledge, skills and abilities of employees, risk of occupational health and safety, behavioral risks) 2. Human resources operational risks (risks of performance management, risks of training and development, risks of selection and employment, risks of compensation for services) 3. Risk of employees' perspectives towards the human resources unit (perspective based on ineffective performance of the human resources unit, perspective based on the non-strategic role of the human resources unit) 4. Individual risks of human resources specialists (risk of lack of cognitive skills, risk of lack of human skills, risk of lack of technical skills) 5. Human resources contextual risks (risk of internal organizational contextual factors, risk of external organizational contextual factors).

**Conclusion:** In this research, after identifying the dimensions, components, and indicators of human resources risk, a model was designed; this assessment helps the managers of the organizations to adjust the model indicators in a way that leads to the control of existing risks by identifying and ranking the status of the aforementioned risks.

**Keywords:** *Human Resource Risks, Thematic Analysis Method, Sepah Bank.*



## شناسایی ریسک‌های منابع انسانی در بانک سپه

سیدمحمدکامل حسینی<sup>۱</sup> | ناهید اسدی<sup>۲</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** هدف این مقاله شناسایی ریسک‌های منابع انسانی در بانک سپه است. **روش پژوهش:** این تحقیق براساس هدف کاربردی از نوع توصیفی است که با روش آمیخته انجام شده است. جهت شناسایی ریسک‌های منابع انسانی از روش تحلیل تماتیک استفاده شده است. همچنین برای اعتباریابی ریسک‌ها از روش تحلیل عامل تأییدی استفاده شده است. جامعه مورد مطالعه بانک سپه است. به منظور دریافت و جمع‌آوری اطلاعات از نظرات مدیران و کارشناسان حوزه‌های مرتبط با منابع انسانی استفاده شده است. در این راستا به منظور شناسایی ریسک‌های منابع انسانی سه مرحله اقدام انجام شد. در مرحله اول به مطالعه ادبیات نظری تحقیق پرداخته شد. در مرحله دوم از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی و گلوله برفی استفاده و مصاحبه با خبرگان تا حد اشباع نظری انجام شد. برای تحلیل داده‌ها در این مرحله از روش کیفی تحلیل تماتیک استفاده شد. پس از شناسایی ریسک‌ها به تأیید روایی سازه‌های شناسایی شده پرداخته شد. گردآوری داده‌ها با پرسشنامه انجام و برای تحلیل داده‌ها از بخش لندازه‌گیری مدل معادلات ساختاری و نرم افزارهای Spss, Lisrel و QSR Nurive استفاده شد.

**یافته‌ها:** در بخش کیفی، با بهره‌گیری از روش تحلیل تماتیک، ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های ریسک منابع انسانی شناسایی شد. در بخش کمی نیز با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، ضمن بررسی و تأیید شاخص‌ها و ابعاد مدل ریسک منابع انسانی، اولویت آن‌ها در بانک سپه بررسی شد تا مدیران سازمان، ضمن شناسایی ریسک‌های بسیار مهم منابع انسانی در سازمان خود، برای کنترل آن برنامه‌ریزی کنند. مدل ارائه شده از پنج بعد و ۱۴ مؤلفه تشکیل شده است. **نتیجه‌گیری:** در این پژوهش، پس از شناسایی ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های ریسک منابع انسانی، مدلی طراحی شد؛ این مدل به مدیران سازمان‌ها کمک می‌کند که با شناسایی و رتبه‌بندی وضعیت ریسک‌های یاد شده، شاخص‌های مدل را به گونه‌ای تعدیل کنند که به کنترل ریسک‌های موجود منجر شود.

### اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۳/۰۷/۱۴

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۳/۰۸/۲۱

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۳/۰۸/۲۷

تاریخ انتشار:

۱۴۰۳/۰۹/۰۸

### کلیدواژه‌ها:

ریسک‌های منابع انسانی، تحلیل تماتیک، بانک سپه.

**استناد:** حسینی، سیدمحمدکامل؛ اسدی، ناهید. (۲۰۲۴). شناسایی ریسک‌های منابع انسانی در بانک سپه، فصلنامه مدیریت هوشمند سرمایه انسانی، ۱ (۲)، ۱۸۹-۱۵۳.

doi <https://doi.org/10.22034/imhr.2025.510696.1023>

ناشر: پژوهشکده سرمایه انسانی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، <https://www.imhr.ir>

© «حق نشر (کپی‌رایت) و کلیه حقوق انتشار برای نویسندگان محفوظ است.»

DOI:10.22034/imhr.2025.510696.1023

۱. نویسنده مسئول، دکترای تخصصی، گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، رایانامه:

[Mkamel.hosseini@gmail.com](mailto:Mkamel.hosseini@gmail.com)

۲. دکترای تخصصی، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، رایانامه:

[nahidasadi7@gmail.com](mailto:nahidasadi7@gmail.com)



## مقدمه

مدیریت منابع انسانی در هر سازمان، کلید اصلی دستیابی به اهداف سازمانی محسوب می‌شود، چراکه منشأ ایده‌های جدید برای شکوفایی، نوآوری و دستیابی به تولیدات جدید است. منابع انسانی، عملکرد سازمان را افزایش می‌دهد و ضمن ایجاد مزیت رقابتی مستمر، در افزایش بهره‌وری نیز نقش اساسی دارد (Hai Tran, 2023). علی‌رغم نقش مهم و اساسی منابع انسانی در موفقیت سازمان‌ها، منابع انسانی می‌توانند منشأ ریسک‌ها و خطراتی برای سازمان نیز باشند (Ernest & et al, 2021).

مایکل هیت<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۰۶) بیان نمودند که اگر سازمانی بخواهد در دنیای سراسر رقابتی امروز، همگام با تغییرات محیطی پیش روند و بتوانند یک مزیت رقابتی پایدار در این محیط خلق کنند، تنها راه چاره سرمایه‌گذاری بر روی نیروی انسانی است. منابع انسانی به عنوان منبع اصلی موفقیت سازمان‌های دولتی مدت زیادی است که مورد بحث و بررسی قرار گرفته است (هادی پیکانی و استادی، ۱۴۰۳). با وجود خلأ موجود در تحقیقات آکادمیک در حوزه ریسک منابع انسانی، موسسه ارنست و یانگ<sup>۲</sup> در سال (۲۰۰۸) ریسک سرمایه انسانی به عنوان یکی از پنج ریسک نخست و یکی از سه ریسک قابل وقوع کسب و کار معرفی گردیده است (Ernest & Young, 2008:3). پژوهش‌های واحد هوش اقتصادی گروه اکونومیست<sup>۳</sup> نشان می‌دهد که مدیران ریسک، مدیریت ضعیف سرمایه‌های انسانی را مهم‌ترین تهدید برای موفقیت بلندمدت کسب و کارهای جهانی می‌دانند (Young & Hexter, 2011:5). به علاوه، مؤسسه سرمایه‌های انسانی نتایج جالبی از یک مطالعه پیمایشی در حوزه ریسک‌های کسب و کار منتشر نموده که مطابق با نتایج آن، ریسک مرتبط با سرمایه‌های انسانی مهم‌ترین تهدید برای کسب‌وکار به شمار می‌رود در عین حال پروفایل آمادگی سازمان‌ها در برابر ریسک‌های کسب‌وکار نشان می‌دهد که سازمان‌ها از آمادگی اندکی برای مواجهه با ریسک‌های مرتبط با سرمایه‌های انسانی برخوردارند (Meyer & et al, 2011).

ریسک در حوزه منابع انسانی ضمن کاهش و یا عدم انحراف از برنامه‌های سازمان می‌تواند افزایش کارایی و اثربخشی نیروی انسانی را به همراه آورده و به افزایش سودآوری و توسعه سازمان منجر شود. در واقع مدیریت ریسک منابع انسانی با تعیین، تحلیل و اعمال اقدامات لازم به عنوان یک ضمانت معتبر برای رشد پایدار و مداوم سازمان شناخته شده است (Nolan McSweeney & et al, 2008:3).

<sup>1</sup> Hit

<sup>2</sup> Ernst & Young

<sup>3</sup> The Intelligence Economist Unit(EIU)

آری (۲۰۲۳) معتقد است که ریسک‌های منابع انسانی در کارمندیابی، انتخاب، رهبری، ارزیابی عملکرد، امنیت شغلی، جبران خدمات، فقدان نیروهای کلیدی و امنیت و سلامت حرفه‌ای دسته‌بندی می‌شود که با نتایج پژوهش حاضر هم‌راستا است (Ari, 2023).

بانک‌های دولتی به عنوان صنعت زیربنایی و مادر، نقش مهمی در توسعه اقتصادی و رفاه جوامع دارند. در کشور ما نیز بانک‌های دولتی دارای جایگاه ویژه‌ای می‌باشند به طوری که حساسیت آن سبب می‌شود مشکلات این صنعت بر سایر بخش‌های جامعه نیز اثرگذار باشد. بانک‌های دولتی مأموریت‌های خاصی در اقتصاد کشور دارند که مأموریت خاص این سازمان تخصصی، آن را به شدت نیازمند جذب، نگهداشت و پرورش افراد توانمند در راستای رسیدن به اهداف استراتژیک خود می‌نماید. بی توجهی به منابع انسانی در بانک سپه و مدیریت ضعیف آن‌ها به ویژه در عرصه ریسک‌های مرتبط با این منبع حیاتی، بزرگترین تهدید است برای موفقیت بلندمدت، ناتوانی در کسب اهداف راهبردی، انحراف از برنامه‌ها و ترک همکاری کارکنان با سابقه. مسئله دیگری که تحقیقات از آن غفلت کرده‌اند این است که هر سازمان پروفایل ریسک متفاوتی دارد. لذا مسئله کلیدی برای بانک سپه شناسایی ریسک‌های مختص این بانک‌ها است. بانک سپه باید بتواند با شناسایی و ارزیابی ریسک‌های، خود آن را به شکل مناسبی مدیریت کند؛ زیرا به فرآیندی که به سازمان قابلیت دهد که پیام‌های نامطلوب را به موقع شناسایی و تجزیه و تحلیل و کنترل کند و همچنین اقدام‌های پیشگیرانه و اثربخشی را برای کاهش ترک کارکنان ماهر و دانشگر در سازمان پیشنهاد دهد، شناخت ریسک‌های خاص سازمانی به ویژه ریسک‌های مرتبط با نیروی انسانی گفته می‌شود (قبادی الوار موسوی و شریعت نژاد، ۱۳۹۷). در چنین وضعیتی بررسی نکردن و ناآگاهی از ریسک‌های منابع انسانی از جمله چالش‌های اصلی و کلیدی برای بانک سپه قلمداد می‌شود؛ زیرا این سازمان در جایگاه یکی از دستگاه‌های سرآمد در ارائه خدمات گسترده به عموم مردم به منظور تحقق اهداف سازمانی و ایفای نقش بزرگ خود در بهبود فضای اقتصادی کشور به بهره‌مندی از نیروهای انسانی کارآمد و دور از مخاطره و ریسک نیاز دارد.

شناسایی ریسک‌های منابع انسانی در بانک سپه از آن جهت ضروری است که منابع انسانی به عنوان ستون فقرات هر سازمان بانکی، نقش کلیدی در تحقق اهداف مالی و عملیاتی دارند. نداشتن نظارت و مدیریت صحیح در حوزه انسانی می‌تواند به ایجاد ناهماهنگی‌ها، کاهش بهره‌وری و در نهایت، بروز خسارات جدی منجر شود. به علاوه، در یک محیط بانکی که رقابت و تغییرات سریع ویژگی‌های غالب هستند، شناسایی زودهنگام و مدیریت ریسک‌های مرتبط با نیروی انسانی، عاملی برای حفظ اعتبار، اعتماد مشتریان و سهامداران محسوب می‌شود. از طرفی، تمرکز بر

شناسایی این ریسک‌ها باعث ایجاد فرهنگی شفاف و منسجم در سازمان می‌شود که در شرایط بحرانی و تغییرات ناگهانی، به بانک امکان می‌دهد با انعطاف‌پذیری و آمادگی بیشتری واکنش نشان دهد. بدین ترتیب، پیش‌بینی و مدیریت صحیح ریسک‌های انسانی نه تنها موجب کاهش هزینه‌های ناشی از خطاهای انسانی و مشکلات عملیاتی می‌شود، بلکه راه را برای توسعه و رشد پایدار هموار می‌کند.

در این مقاله مدلی برای ارزیابی ریسک منابع انسانی در بانک سپه ارائه می‌شود. بر این اساس دو سؤال برای پژوهش مطرح می‌شود:

۱. ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های ریسک منابع انسانی کدامند؟

۲. این عوامل در بانک سپه چگونه اولویت بندی می‌شود؟

## مبانی نظری

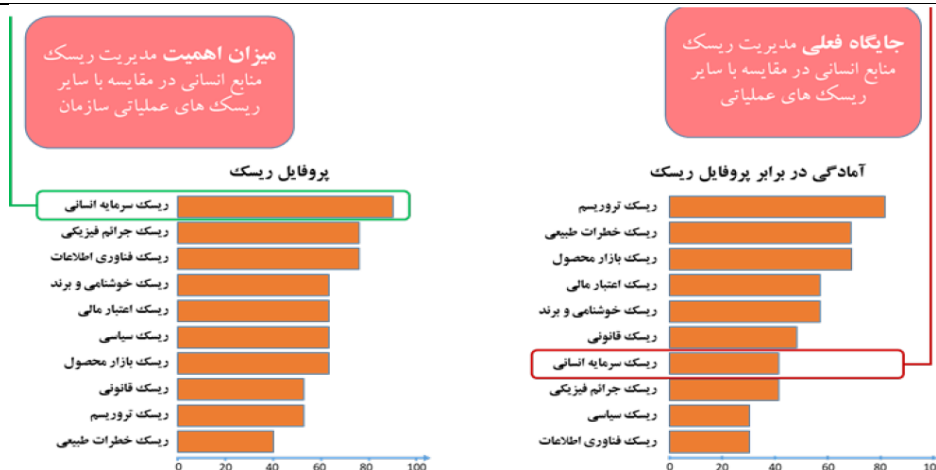
### مفهوم ریسک

واژه ریسک، از کلمه عربی «رزق» یا کلمه لاتین rescum گرفته شده است (kedar, 1970: 255). واژه عربی ریسک اشاره به «هر آنچه که (از سوی خدا) به شما داده شده و از آن سود به دست می‌آورد، دارد و دلالت قسمتی آن به پیامدهای اتفاقی و مطلوب می‌باشد. در مقابل، ریشه لاتین این واژه به چالشی که یک گره دریایی<sup>۱</sup> برای دریانوردان ایجاد می‌کند اشاره داشته و دلالت ضمنی آن به پیامدهای اتفاقی اما نامطلوب است. در زبان یونانی واژه مأخوذ از ریشه عربی ریسک که در قرن دوازدهم به کار می‌رفت، به شانس پیامدها به طور عام مربوط بوده و متضمن هیچ گونه دلالت منفی یا مثبت نبود (Mema & AL Thani, 2005:9).

### ریسک منابع انسانی

منابع انسانی به عنوان منبع حیاتی موفقیت سازمان‌ها است ولی ریسک‌های مرتبط با آن بصورت سیستماتیک در ادبیات تحقیق مورد بررسی قرار نگرفته است (Meyer & Voutilainen, 2012: 53). مؤسسه ارنست و یانگ در گزارش سال (۲۰۰۸) خود با عنوان «ریسک‌های جهانی منابع انسانی»، ریسک منابع انسانی را ریسک برنامه‌ها و فرآیندهای مرتبط با کارکنان سازمان می‌داند که در صورت مدیریت مناسب، سازمان را در زمره رهبران بازار قرار خواهد داد (Ernest & Young, 2008:1).

<sup>1</sup> Roof



شکل ۱. انواع ریسک‌های شناسایی شده توسط انجمن سرمایه‌های انسانی (HCI Africa, 2010)

دبیرخانه کنفرانس کانادا<sup>۱</sup> در گزارش سال ۲۰۱۱ خود تحت عنوان مدیریت ریسک سرمایه‌های انسانی، ریسک سرمایه انسانی را بدین مضمون تعریف می‌نماید: «عدم قطعیت ناشی از تغییر در طیف وسیعی از مسائل مرتبط با مدیریت منابع انسانی، که بر توانایی سازمان برای تحقق اهداف استراتژیک و عملیاتی آن تأثیرگذار است».

این دبیرخانه نیز اقدام به شناسایی و رتبه‌بندی انواع ریسک‌های موثر بر کسب و کار در ۱۶۱ شرکت فعال در حوزه‌ی صنایع مختلف و با اندازه‌های متفاوت، مستقر در امریکای شمالی، اروپا، آسیا و اقیانوسیه نمود. ریسک سرمایه‌های انسانی در میان بازده ریسک شناسایی شده برای کسب و کار، رتبه چهارم را از نظر میزان تاثیر و رتبه دهم را به لحاظ مدیریت این ریسک‌ها توسط سازمان‌ها به دست آورد (قلی پور و ابراهیمی، ۱۳۹۴).

با توجه به پیشرفت سرسام‌آور فناوری و تکنولوژی، جهانی شدن اقتصاد و تأثیر مستقیم در کسب و کارها، شدت تغییرات محیطی و افزایش عدم قطعیت باعث شده است تا تصمیم‌گیری‌ها در بیشتر مواقع با ریسک همراه باشند (Paltrinieri et al., 2019).

طی دو دهه گذشته، حوزه مدیریت ریسک در سراسر جهان در مدیریت کسب و کار ظهور و به سرعت پیشرفت کرده و شرکت‌ها تشخیص می‌دهند که تقویت توانایی‌های شرکت در اجرای برنامه‌ها و اهداف استراتژیک است (Ari, 2023). آنچه ریسک منابع انسانی را از سایر ریسک‌های کسب و کار متفاوت می‌سازد نه تنها پیچیدگی آن است بلکه ارتباط آن با رفتار انسان و فرهنگ، عوامل جمعیت شناختی و ارزش‌های کشورهای مختلف می‌باشد. درک عمومی که در گذشته

<sup>1</sup> The Conference Board

نسبت به ریسک منابع انسانی وجود داشت و حتی امروزه نیز به شکل سنتی در بسیاری از سازمان‌ها دیده می‌شود، کارکنانی است که از سیاست‌های شرکت تخطی می‌کنند. اما در واقع ریسک منابع انسانی ابعاد گسترده‌ای دارد و به دلیل فرصت‌ها و تهدیدات معناداری که برای سازمان به همراه خواهد داشت، در کسب و کارهای امروزی ادغام شده است (Young & Hexter, 2011: 4).

پس دقیق‌تر این است که بگوییم کارکنان سازمان در معرض دو نوع ریسک قرار دارند:

- ریسک انسانی<sup>۱</sup>: ریسک وارد کردن صدمه توسط کارکنان به خود یا به سازمان که ممکن است سهواً (به دلیل دارا نبودن شایستگی‌های لازم) یا عمدتاً (به دلیل انحراف از قوانین تجویز شده در راستای کنترل ریسک) صورت گیرد. این نوع ریسک از خصایص رفتارهای انسانی است و از طریق داده‌های منابع انسانی قابل شناسایی و پیش‌بینی می‌باشد (گلشاهی و مرتضی‌زاده، ۱۴۰۳).
  - ریسک منابع انسانی<sup>۲</sup>: ریسک‌هایی که از سیستم منابع انسانی سازمان (یعنی انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات) منتج می‌شوند. از جمله این ریسک‌ها می‌توان به از دست دادن کارکنان کلیدی، عدم وجود برنامه‌های جانشین پروری<sup>۳</sup>، وابستگی بیش از حد به کارکنان کلیدی خاص و امثال آن اشاره نمود (قلی‌پور و ابراهیمی، ۱۳۹۴).
- آنچه ریسک‌های منابع انسانی را از سایر ریسک‌های کسب‌وکار متفاوت می‌سازد، نه تنها پیچیدگی بلکه ارتباط آن با رفتار انسانی و فرهنگ، عوامل شناختی و ارزش‌های کشورهای مختلف است (اعتباریان و همکاران، ۱۳۹۸).
- پارکر<sup>۴</sup> (۱۹۹۵) اظهار می‌دارد که ریسک منابع انسانی به سیاست‌های کارمندی شرکت اشاره می‌کند؛ مانند استخدام آموزش ایجاد انگیزه و حفظ کارکنان خطرهای منابع انسانی به اشکال مختلف ظاهر می‌شود؛ مانند خطر از دست دادن کارکنان، اصلی خطر انگیزه ناکافی یا نادرست در بین کارکنان مدیریت و... (Nadri & at el, 2018). بعضی از محققان ریسک منابع انسانی را پدیده‌های منفی می‌دانند و آن را خطری همراه با صدمات مادی و غیرمادی در نظر می‌گیرند. بعضی دیگر آن را فرصتی برای کسب مزیت در دستیابی به اهداف می‌دانند (Zare & Dilami, 2014). مدیران مسائل عملیاتی منابع انسانی را یکی از ریسک‌های مهم سازمان در نظر می‌گیرند (Mitrofanova & at el, 2017) و شاخص‌های مهم آن را استخدام کارکنان و حفظ و جبران

<sup>1</sup> Human risk

<sup>2</sup> Human Resource risk (HR risk)

<sup>3</sup> Succession planning

<sup>4</sup> Parker

خدمات آن‌ها برمی‌شمارند. ریسک سرمایه‌های انسانی، نیز ریسک مهمی برای سازمان شناخته می‌شود (Golresan Kermani & at el, 2021).

در مطالعات و تحقیقات صورت گرفته، محققان دسته بندی‌های مختلفی برای ریسک‌های منابع انسانی بیان مطرح شده است در یک دسته بندی ریسک‌های منابع انسانی در دو بعد کلی ریسک‌های خارجی موارد اضطراری ریسک بازار) و ریسک‌های داخلی ریسک سرمایه انسانی و ریسک‌های رابطه‌ای معرفی شده است (Stam, 2009). به اعتقاد پل و میتلاچر<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) از آنجا که حوزه‌های یاد شده وابستگی متقابلی دارند ممکن است که ریسک‌های مرتبط با منابع انسانی در هر یک از این سه حوزه و نیز در محیط سازمان رخ دهد به همین جهت چارچوب پیشنهادی آن‌ها برای مدیریت ریسک منابع انسانی مدلی یکپارچه است که سه دسته ریسک‌های محیطی ریسک‌های استراتژیک و ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی را در بر می‌گیرد یانگ و هکستر<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) ریسک‌های منابع انسانی را به سه دسته تقسیم کرده‌اند: ریسک‌های سازمانی ریسک‌های فرایندی و سایر ریسک‌ها سازمان پرسنل و توسعه دسته‌بندی دیگری از ریسک‌های منابع انسانی بدین ترتیب ارائه کرده است ریسک بهره‌وری ریسک شهرت، ریسک نوآوری ریسک سلامت و رفاه، ریسک مالی و نیز ریسک خدمت (Beaker & Smidt, 2016).

از نظر استیونس<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) ریسک منابع انسانی هر گونه عامل انسانی، فرهنگی یا حاکمیتی است که سبب ایجاد عدم قطعیت در محیط کسب و کار شده و تأثیر منفی بر عملیات سازمان دارد. حوزه‌های اصلی ریسک منابع انسانی عبارت است از: تبعیت از قوانین مرتبط با منابع انسانی، درک روندهای منابع انسانی در محیط کسب و کار، فرهنگ فردی و سازمانی، پیاده‌سازی استراتژی کسب و کار، حوزه عملیاتی سازمان. مهم‌ترین ریسک‌های منابع انسانی از دید مدیران، چالش نگهداشت کارکنان، کمبود مهارت‌های مدیریتی یا راهبردی ضعیف می‌باشد (Meyer, Roodt, & Robbins, 2011: 312-6).

<sup>1</sup>Paul & Mitlacher

<sup>2</sup>Young & Hexter

<sup>3</sup>Stevens

## پیشینه پژوهش و ارائه چارچوب نظری

## جدول ۱. پیشینه تحقیق

نتیجه‌گیری	موضوع	محققان
نتایج حاکی از آن است که ریسک‌های منابع انسانی در کارمندیابی، انتخاب، رهبری، ارزیابی عملکرد، امنیت شغلی، جبران خدمات، فقدان نیروهای کلیدی و امنیت و سلامت حرفه ای ایجاد می شوند که برای هر یک از این دسته بندی زیرمؤلفه‌هایی در نظر گرفته شده است.	مشکلات ریسک منابع انسانی در صنعت گردشگری	آری (۲۰۲۳)
محققان با استفاده از روش کتابخانه‌ای، چارچوب ریسک منابع انسانی از دیدگاه متفکران علم مدیریت را تجزیه و تحلیل و عوامل مؤثر بر مدیریت ریسک منابع انسانی را شناسایی و معرفی کرده‌اند. در ادامه، سیاست‌ها و رویه‌های ریسک منابع انسانی استیونز ارائه شد.	چارچوب ریسک منابع انسانی و فاکتورهای مؤثر بر آن	گلرسان کرمانی و همکاران (۲۰۲۱)
محققان به شیوهٔ مروری به تبیین ریسک منابع انسانی، عوامل مؤثر بر آن، انواع ریسک منابع انسانی و انواع راه کارهای پیشگیری از آن پرداخته‌اند.	آیا باید به ریسک مدیریت منابع انسانی توجه شود؟	هوتاجلول و سوکماواتی (۲۰۲۱)
طبق نظر محققان، اقدام‌های مدیریت ریسک منابع انسانی، ۵ مرحله را شامل می شود: آماده سازی، تجزیه و تحلیل، برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل. تحلیل مشخصات ریسک‌های منابع انسانی نشان داد که ریسک‌های سیستم مدیریت کارکنان، بر فعالیت‌های کارکنان و کل سازمان‌ها بیشترین تأثیر منفی را دارد.	مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان	میتروفانوا و همکاران (۲۰۱۷)
ریسک‌های حاصل از نبود مدیریت منابع انسانی یا فعالیت نامناسب مدیریت منابع انسانی بررسی شده است. برای بررسی ادبیات مدیریت ریسک سه روش و برای مدیریت ریسک منابع انسانی چارچوبی پیشنهاد شده است.	دیدگاه ریسک در مدیریت منابع انسانی: بررسی و جهت دهی به تحقیقات آینده	بکر و اسمیت (۲۰۱۵)
مدیریت ریسک‌های منابع انسانی در ۱۶۱ شرکت در صنعت آمریکای شمالی، اروپا، آسیا و اقیانوسیه ارزیابی شده است.	مدیریت ریسک منابع انسانی	یانگ و هکستر (۲۰۱۱)
به طور کلی ریسک‌های منابع انسانی را به چهار دسته ریسک افراد یا سرمایه انسانی، ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی، ریسک‌های مربوط به دیدگاه‌های کارکنان نسبت به منابع انسانی و ریسک‌های فردی منابع انسانی تقسیم کرده است.	مدیریت ریسک منابع انسانی	استیونس (۲۰۰۶)
اولویت بندی ریسک‌های منابع انسانی به سازمان کمک می‌کند تا با اتخاذ استراتژی‌های مؤثر برای مواجهه با ریسک‌ها، بر روی ریسک‌هایی که دارای پیامدهای بیشتر و منفی بوده تمرکز کرده و	اولویت بندی ریسک‌های منابع انسانی سازمان امور مالیاتی کشور	حسن کریمی و همکاران (۱۴۰۳)

محققان	موضوع	نتیجه‌گیری
		ضمن کاهش پیامدهای ریسک‌های دارای بار منفی، از مزایای مثبت عدم اطمینان نیز بهره برد.
فریدون‌نجمی و همکاران (۱۴۰۲)	شناسایی و سطح بندی ریسک‌های منابع انسانی در صنعت گردشگری با رویکرد آمیخته	با توجه به ماهیت خدمات محور بودن صنعت گردشگری، منابع انسانی و ریسک‌های مرتبط با آن، همواره دغدغه متولیان و صاحبان کسب و کار در این حوزه بوده است؛ از این رو نتایج به دست آمده، در تعیین مسیر مناسب تر و توسعه صنعت گردشگری، به سیاست‌گذاران کمک می‌کند.
صوفی (۱۴۰۱)	شناسایی و رتبه بندی ریسک‌های منابع انسانی در یکی از سازمان‌های دولتی	با توجه به نتایج تحلیل تم، مدل ریسک منابع انسانی در ۴ بعد ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی، ریسک‌های سرمایه انسانی، ریسک محیطی و ریسک ارزشی منابع انسانی شناسایی شدند. نتایج تحلیل تأییدی در بخش کمی، حاکی از آن است که ریسک سرمایه انسانی، ریسک عملیاتی، ریسک‌های ارزشی و ریسک محیطی از لحاظ اهمیت به ترتیب بیشترین تأثیر را دارند.
روایی و همکاران (۱۴۰۱)	شناسایی و اولویت بندی ریسک‌های منابع انسانی مؤثر بر عملکرد سازمان	ریسک‌های منابع انسانی مؤثر بر عملکرد در ۳ بعد شامل ریسک‌های اهداف منابع انسانی، ریسک‌های فرایندی منابع انسانی و ریسک‌های سرمایه انسانی و ۱۵ مؤلفه شناسایی شدند. با توجه به اهمیت عامل انسانی، مدیریت ریسک‌های شناسایی شده باعث افزایش اعتماد کارکنان و ارتقای عملکرد دانشگاه و ایجاد تمایز و برتری می‌شود، در غیر این صورت باعث از دست دادن فرصت‌های محیطی، عقب ماندن از رقبا و کاهش عملکرد می‌شود.

جمع‌بندی پیشینه پژوهش در تحقیقات خارجی همچون تحقیق آری (۲۰۲۳) و هوتا جلول و سوکماواتی (۲۰۲۱) مشخص شد که ریسک منابع انسانی دارای عواملی است که به آن اثر می‌گذارد و ریسک‌های منابع انسانی در کارمندیابی، انتخاب، رهبری، ارزیابی عملکرد، امنیت شغلی، جبران خدمات، فقدان نیروهای کلیدی و امنیت و سلامت حرفه ای ایجاد می‌شوند، همچنین در تحقیق میتروفانووا و همکاران (۲۰۱۷) و تحقیق بکر و اسمیت (۲۰۱۵) به بررسی انواع ریسک‌های مدیریت منابع انسانی و اقامات مدیریت این ریسک‌ها پرداخته شده است. همچنین در تحقیقات داخلی همچون تحقیق صوفی (۱۴۰۱) به بررسی مدل ریسک منابع انسانی در ۴ بعد پرداخته شد، همچنین در تحقیق روایی و همکاران (۱۴۰۱) ریسک‌های منابع انسانی در ۳ بعد بررسی و مزایای مدیریت ریسک و عدم مدیریت ریسک بیان شد، همچنین در تحقیق حسن کریمی و همکاران (۱۴۰۳) به اولویت‌بندی ریسک‌های منابع انسانی و مزایای آن پرداخته

شده است. با توجه به مباحث نظری و پیشینه‌های پژوهش، چهارچوب تحقیق برای پژوهش فوق ارائه گردید. در چهارچوب مذکور، ریسک‌های منابع انسانی براساس مدل استیونس<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) استخراج گردیده‌اند. او در کتاب خود تحت عنوان مدیریت ریسک منابع انسانی است، به طور کلی ریسک‌های منابع انسانی را به چهار دسته ریسک افراد یا سرمایه انسانی<sup>۲</sup>، ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی<sup>۳</sup>، ریسک‌های مربوط به دیدگاه‌های کارکنان نسبت به منابع انسانی<sup>۴</sup> و ریسک‌های فردی منابع انسانی<sup>۵</sup> تقسیم کرده است (Stevens, ۲۰۰۸). این ریسک‌ها براساس چهارچوب نظری تحقیق مطابق جدول شماره (۲) در ۴ بعد و ۱۹ مولفه قرار می‌گیرند و در نهایت با توجه به مصاحبه و روش تحلیل عاملی ریسک‌های منابع انسانی در ۵ بعد و ۱۴ مولفه مطابق جدول شماره (۳) دسته‌بندی گردیدند.

### جدول ۲. چهارچوب نظری ریسک‌های منابع انسانی

ریسک‌های اصلی	ریسک‌های فرعی	صاحب نظران
ریسک سرمایه‌های انسانی Human capital (people) risks	ریسک دانش، مهارت و توانایی کارکنان	Lioy's(2011), Li & Zhang X(2014), kupi et al (2008), Stevens (2006), Harvey M & Lusch R (1990), Stam C (2009), Meyer M, Roodt G, Robbins M (2011)
	ریسک سلامت و ایمنی شغلی	Pandey B(2013), Jorgensen K & Duijm N (2011)
	ریسک‌های رفتاری	Cascio W (2012), Ernst & Young (2013), Meyer M., Roodt G., Robbins M. (2011),
	ترک خدمت کارکنان	kupi et al (2008), Harvey M & Lusch R (1990), Stamolampros & Symitsi (2022), Rabiul, Mohamed, Patwary, Yean & Osman (2023)
	جابه جایی کارکنان	Bhattacharya & wright (2000)
ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی	ریسک‌های مدیریت عملکرد	Stevens(2006), Ernst & Young (2008), Paul & Mitlacher (2008), Meyer M., Roodt G., Robbins M. (2011), Paul C., Mitlacher L. (2008), Bhattacharya & wright (2000), Stamolampros & Symitsi (2022), Rabiul, Mohamed, Patwary, Yean & Osman (2023), Nolan, Garavan & Lynch (2020)

<sup>1</sup>Stevens

<sup>2</sup>Human resources operational risks

<sup>3</sup>Professional risks

<sup>4</sup>Individual human resource professional risks

<sup>5</sup>Strategic human resource management

صاحب نظران	ریسک‌های فرعی	ریسک‌های اصلی
Rotarescu (2011), Clardy A(2004), Ernst & Young (2008) , Stevens(2006), Meyer M., Roodt G., Robbins M. (2011), Mäenpää I., Voutilainen R. (2012), Stam C (2009) , Paul C., Mitlacher L. (2008), Harvey M &Lusch R (1990), Kodom-Wiredu, Coetzer, Redmond & Sharafizad (2022), Peláez & Sánchez (2022), Rabiul, Mohamed, Patwary, Yean & Osman (2023), Idris, Suyuti, Supriyanto & As(2022), Elshaer, Azazz, Mahmoud & Ghanem(2022)	ریسک‌های آموزش و توسعه	Operational HRRs
Cascio W (2012), Ernst & Young (2008) , Stevens(2006), Meyer M., Roodt G., Robbins M. (2011), Mäenpää I., Voutilainen R. (2012), kupi et al(2008), Paul C., Mitlacher L. (2008), Nolan, Garavan & Lynch (2020), Peláez & Sánchez (2022) , Stamolampros & Symitsi (2022)	ریسک‌های انتخاب و استخدام	
kupi et al (2008), Mäenpää I., Voutilainen R. (2012), Meyer M., Roodt G., Robbins M. (2011),	کارمند یابی ناموفق	
kupi et al (2008), Mäenpää I., Voutilainen R. (2012),	نگرش درزمینه به کارگیری کارکنان مهاجر	
Ernst & Young (2008) , Meyer M., Roodt G., Robbins M. (2011), Yıldırım (2021) , Burke (2018) , Stamolampros & Symitsi (2022) , Johnson, Huang & Doyle (2019) , Xie, Zhang, Chen, Morrison & Lin (2020) , Rabiul, Mohamed, Patwary, Yean & Osman (2023)	فقدان برنامه‌های جانشین پروری	
Bhattacharya & wright (2000)	منسخ شدن مهارت‌ها و توانایی	
Bhattacharya & wright (2000)	ریسک پاداش	
Cascio W (2012), Ernst & Young (2008) , Stevens(2006), Meyer M., Roodt G., Robbins M. (2011), Paul C., Mitlacher L. (2008) , Yıldırım (2021) , Burke (2018) , Stamolampros & Symitsi (2022) , Johnson, Huang & Doyle (2019)	ریسک‌های جبران خدمات	
Stevens(2006), Ernst & Young (2008) , Paul C., Mitlacher L. (2008), Verreault D & Hyland M (2005)	دیدگاه مبتنی بر عملکرد غیراثربخش واحد منابع انسانی	ریسک دیدگاه‌های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی
Stevens(2006) , Ernst & Young (2008) , Verreault D & Hyland M (2005), Paul C., Mitlacher L. (2008)	دیدگاه مبتنی بر نقش غیر استراتژیک واحد منابع انسانی	Standponis risks

صاحب نظران	ریسک‌های فرعی	ریسک‌های اصلی
Stevens(2006), Harvey M &Lusch R (1990), Meyer M., Roodt G., Robbins M. (2011),	ریسک عدم برخورداری از مهارت‌های ادراکی	ریسک‌های فردی متخصصین منابع انسانی Individual Professional HRRs
Stevens(2006), Harvey M &Lusch R (1990), Meyer M., Roodt G., Robbins M. (2011),	ریسک عدم برخورداری از مهارت‌های انسانی	
Stevens(2006), Harvey M &Lusch R (1990), Meyer M., Roodt G., Robbins M. (2011), kupa et al(2008),	ریسک عدم برخورداری از مهارت‌های فنی	

جدول ۳. ریسک‌های منابع انسانی

ریسک‌های اصلی	ریسک‌های فرعی (مولفه‌ها)
۱. ریسک سرمایه‌های انسانی Human capital (people) risks	ریسک دانش، مهارت و توانایی کارکنان
	ریسک سلامت و ایمنی شغلی
	ریسک‌های رفتاری
۲. ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی Operational HRRs	ریسک‌های مدیریت عملکرد
	ریسک‌های آموزش و توسعه
	ریسک‌های انتخاب و استخدام
	ریسک‌های جبران خدمات
۳. ریسک دیدگاه‌های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی Staff Standponis risks	دیدگاه مبتنی بر عملکرد غیراثر بخش واحد منابع انسانی
	دیدگاه مبتنی بر نقش غیر استراتژیک واحد منابع انسانی
۴. ریسک‌های فردی متخصصین منابع انسانی Individual Professional HRRs	ریسک عدم برخورداری از مهارت‌های ادراکی
	ریسک عدم برخورداری از مهارت‌های انسانی
	ریسک عدم برخورداری از مهارت‌های فنی
۵. ریسک‌های زمینه‌ای منابع انسانی Contextual HRRs	ریسک عوامل زمینه‌ای درون سازمانی
	ریسک عوامل زمینه‌ای برون سازمانی

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف بنیادی است و با توجه به اینکه به توصیف چارچوب ریسک منابع انسانی می‌پردازد، از نظر طرح، تحقیق جزء پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی قرار می‌گیرد، همچنین تحقیق حاضر از نظر زمانی، مقطعی است؛ زیرا داده‌های آن در بازه زمانی معین گردآوری شده و

با توجه به ماهیت داده‌ها جزء طرح‌های آمیخته است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی مشتمل بر متون علمی کتاب‌ها و مقاله‌ها و ۱۰ نفر از خبرگان (سازمانی و دانشگاهی) بود که به روش هدفمند قضاوتی انتخاب شدند معیار انتخاب خبرگان دانشگاهی داشتن مدرک دکتری مدیریت منابع انسانی بود، همچنین معیار انتخاب خبرگان، برای انتخاب افراد خبره جهت برگزاری مصاحبه‌ها از ترکیب روش‌های غیراحتمالی و هدفمند قضاوتی و گلوله برفی استفاده شد. در این روش، مصاحبه با یکی از خبرگان در هر یک از بانک سپه که به جهت تجارب در حوزه منابع انسانی، از معیارهای لازم برخوردار بودند. بنا به قضاوت محقق شروع شد. پس از تعیین وقت مصاحبه، محقق شخصا در محل تعیین شده حاضر شده و اقدام به مصاحبه با وی نمود. ضمن انجام مصاحبه از نفرات اول و هر یک از افراد بعدی خواسته تا سایر افراد صاحب نظر در این زمینه را معرفی نمایند. بنابراین به جز نفرات نخست در هر یک از بانک سپه که مستقیماً توسط محقق و بر اساس معیارهای مورد نظر انتخاب شد مابقی افراد از طریق نمونه‌گیری گلوله برفی بدست آمدند. به طور کلی تمامی جامعه آماری افرادی بودند که در زمینه‌های مرتبط با مدیریت ریسک و نیز منابع انسانی می‌باشند. ابزار گردآوری داده‌ها در این بخش مصاحبه نیمه ساختار یافته و روش تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی، تحلیل تم بود.

#### جدول ۴. سوالات مصاحبه

۱. به نظر شما در هر یک از حوزه‌های کلی زیر چه ریسک‌های منابع انسانی در سازمان وجود دارد؟
الف) ریسک افراد به عنوان سرمایه‌های انسانی سازمان
ب) ریسک در حوزه انتخاب و استخدام منابع انسانی
ج) ریسک در حوزه آموزش و توسعه کارکنان
د) ریسک در حوزه پاداش و جبران خدمات کارکنان
ه) ریسک دیدگاه‌های کارکنان نسبت به کارکردهای واحد منابع انسانی سازمان
ز) ریسک‌های فردی متخصص منابع انسانی سازمان
۲. آیا مصداقی برای هر یک از این ریسک‌ها در سازمان مشاهده نموده‌اید؟
۳. اگر بخواهیم این ریسک‌های منابع انسانی را به منظور تعیین اولویت جهت مواجهه با آن‌ها بسنجیم و یا با هم مقایسه کنیم، به نظرتان بهتر است از چه شاخص‌هایی استفاده نماییم؟

### یافته‌های پژوهش

#### تجزیه و تحلیل کیفی

پس از انجام ۲۱ مصاحبه داده‌ها و کدها مصاحبه‌ها متوقف شدند. در متن حاصل از ۲۱ مصاحبه انجام شده، تعداد ۵۱۹ کدگذاری صورت گرفته است.

به عبارت دیگر در مجموع ۶۲۹ کد گذاری انجام شده (مجموع تعداد مراجع) که از این تعداد ۵۱۹ کد منحصر به فرد بوده‌اند (مجموع تعداد گره‌ها).

گام بعدی پس از کدگذاری متون، تحلیل، ترکیب و تلفیق کدها در قالب مفاهیم است. در این گام کدهای شناسایی شده بر اساس میزان تشابه مفهومی دسته بندی و ترکیب شده و ۶۰ مفهوم استخراج گردید

جدول ۵. خروجی نرم افزار QSR NUrive در قالب فایل Word: مفاهیم (گره‌های آزاد) استخراج شده از کدگذاری مصاحبه‌ها

Name	Sources	References
عدم تعادل سازمانی اثربخش	۷	۷
فقدان شفافیت عملکرد	۱۱	۱۱
مرزبندی کارکردی	۴	۴
عملکرد تبعیض آمیز	۶	۸
عدم تاثیرگذاری در تصمیمات استراتژیک	۶	۸
کارکرد صرفا اداری	۶	۶
ماهیت انفعالی	۱۳	۱۸
عدم تناسب دانش، مهارت، توانایی یا ویژگی‌های شخصیتی یا شغل	۱۴	۱۶
منسوخ شدن مهارت‌های شغلی	۶	۸
اشتباهات پرهزینه در گلگوه‌های شغلی	۱۵	۱۹
تنش شغلی	۱۳	۱۴
خطرات ایمنی کارگاه‌ها و سایت کاری	۷	۸
صدمات جسمی ناشی از سفرهای شغلی	۴	۷
عدم تعادل کار و زندگی	۱۳	۱۴
تنوع ارزش‌های شغلی	۱۳	۱۹
روند قابل پیش بینی از ترک خدمت کارکنان	۱۶	۱۶
تغییر الگوی بروز رفتارهای شهروندی سازمانی	۳	۵
بروز رفتارهای غیراخلاقی یا غیرقانونی	۸	۱۱
تعارض مدیریتی	۷	۱۷
بی نیایی مناصب مدیریت ارشد	۵	۷
وارداتی بودن مناصب مدیریت ارشد	۷	۱۳
ابتلا به فرهنگ روزمرگی	۶	۱۲
ناهماهنگی استراتژی‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی	۵	۷
عدم برخورداری از ساختار منعطف مختص سازمان‌های پروژه محور	۵	۷
قوانین انعطاف ناپذیر ابلاغی	۵	۷

Name	Sources	References
عدم پویایی رقابتی در حوزه مدیریت منابع انسانی	۵	۶
عدم تعامل با هم‌تایان در حوزه مدیریت منابع انسانی	۶	۶
سیاست زدگی استراتژی‌های منابع انسانی	۶	۸
تقلیل فرآیند مدیریت عملکرد به ارزیابی عملکرد	۱۴	۱۵
عدم وجود فرآیند رسمی بازنگری نظام مدیریت عملکرد	۸	۹
ارزیابی عملکرد یا رویکرد تخصیص جبران خدمات	۵	۷
عدم رضایت مستمر از نظام ارزیابی عملکرد	۶	۷
فقدان شفافیت نظام ارزیابی عملکرد	۱۲	۱۵
ضعف نظام سنجش اثربخشی آموزش‌ها	۷	۷
عدم تناسب آموزش یا نیازهای شغلی کارکنان	۹	۹
مشارکت اندک واحدهای سازمان در طرح نیازسنجی آموزشی	۸	۸
عدم وجود رویه‌های رسمی متنورینگ و مربیگری	۹	۱۰
عدم وجود فرآیند رسمی شناسایی، توسعه و نگهداشت استعدادها	۵	۵
عدم وجود فرآیندهای رسمی جانشین پروری	۸	۹
استقبال اندک مدیران ارشد از دوره‌های آموزشی	۴	۴
تغییرات جمعیت شناختی منابع انسانی عرضه شده	۱۱	۱۳
دشواری فرآیند اخذ مجوز استخدام‌های دولتی	۱۰	۱۱
طولانی شدن فرآیند استخدام در بخش دولتی	۱۰	۱۲
رابطه گزینی	۱۴	۱۶
ضعف در تخصیص نظام مند افراد به مشاغل	۱۸	۱۹
عدم وجود فرآیند نظام مند برنامه ریزی منابع انسانی	۱۰	۱۱
کمبود منابع انسانی حائز شرایط در مناطق عملیاتی دور افتاده	۷	۷
تبعیت از قوانین متغیر ابلاغی در حوزه جبران خدمات	۱۰	۱۲
انعطاف ناپذیری نظام جبران خدمات دولتی	۱۳	۱۳
عدم بهره‌گیری از ساز و کارهای جبران خدمات رفتارهای فرابنفش کارکنان	۵	۷
نابرابری داخلی و خارجی جبران خدمات کارکنان پروژه @ای	۸	۸
عدم برخورداری از مهارت درک سیستمی	۱۵	۱۷
عدم برخورداری از مهارت درک تشکیلات سازمان	۷	۹
عدم برخورداری از مهارت تصمیم‌گیری اثربخشی	۵	۶
عدم برخورداری از مهارت اعتمادسازی	۱۵	۱۸
عدم برخورداری از مهارت ارتباطات اثربخش	۸	۱۰
عدم برخورداری از مهارت تاثیرگذاری بر افراد	۶	۷
عدم برخورداری از دانش تخصصی	۱۱	۱۳
روزآمد نبودن دانش تخصصی	۱۴	۱۶
عدم کاربست عملی دانش تخصصی	۷	۱۰

تمامی مفاهیم به تم‌های مربوطه تخصیص یابند. در واقع تم‌های فرعی و تم‌های اصلی بارها پالایش شده و در مواردی تفکیک، ترکیب، حذف و اضافه شدند.

در جدول (۶) خروجی بخش گره درختی نرم افزار QSR Nuviso که مشتمل بر کلیه ۵ تم اصلی، ۱۴ تم فرعی و ۶۰ مفهوم حاصل از تحلیل تم مصاحبه‌ها می‌باشد، نشان داده شده است.

جدول ۶. خروجی بخش گره درختی نرم افزار

تم اصلی	تم فرعی	مفهوم	مراجعه (با تکرار)	فرآوانی (بدون تکرار)	
ریسک دیدگاه‌های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی Staff Standponis risks	دیدگاه مبتنی بر عملکرد غیراثر بخش واحد منابع انسانی	عدم تعادل سازمانی اثربخش	۷	۷	
		فقدان شفافیت عملکرد	۱۱	۱۱	
		مرزبندی کارکردی	۴	۴	
		عملکرد تبعیض آمیز	۶	۸	
	دیدگاه مبتنی بر نقش غیر استراتژیک واحد منابع انسانی	عدم تاثیرگذاری در تصمیمات استراتژیک	۶	۸	
		کارکرد صرفا اداری	۶	۶	
		ماهیت انفعالی	۱۳	۱۸	
	ریسک سرمایه‌های انسانی Human capital (people) risks	ریسک دانش، مهارت و توانایی کارکنان	عدم تناسب دانش، مهارت، توانایی یا ویژگی‌های شخصیتی یا شغل	۱۴	۱۶
			منسوخ شدن مهارت‌های شغلی	۶	۸
اشتباهات پرهزینه در گلگگاه‌های شغلی			۱۵	۱۹	
ریسک سلامت و ایمنی شغلی		تنش شغلی	۱۳	۱۴	
		خطرات ایمنی کارگاه‌ها و سایت کاری	۷	۸	
		صدمات جسمی ناشی از سفرهای شغلی	۴	۷	
		عدم تعادل کار و زندگی	۱۳	۱۴	
ریسک‌های رفتاری		تنوع ارزش‌های شغلی	۱۳	۱۹	
		روند قابل پیش بینی از ترک خدمت کارکنان	۱۶	۱۶	
		تغییر الگوی بروز رفتارهای شهروندی سازمانی	۳	۵	
		بروز رفتارهای غیراخلاقی یا غیرقانونی	۸	۱۱	
		تعارض مدیریتی	۷	۱۷	
ریسک‌های زمینه‌ای منابع انسانی		ریسک عوامل زمینه‌ای درون سازمانی	وارداتی بودن مناصب مدیریت ارشد	۷	۱۳
			ابتلا به فرهنگ روزمرگی	۶	۱۲
	ناهماهنگی استراتژی‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی		۵	۷	

تم اصلی	تم فرعی	مفهوم	فراوانی (بدون تکرار)	مراجع (با تکرار)	
contextual HRRs	ریسک عوامل زمینه‌ای برون سازمانی	عدم برخورداری از ساختار منعطف مختص سازمان‌های پروژه محور	۵	۷	
		قوانین انعطاف ناپذیر ابلاغی	۵	۷	
		عدم پویایی رقابتی در حوزه مدیریت منابع انسانی	۵	۶	
		عدم تعامل با هم‌تایان در حوزه مدیریت منابع انسانی	۶	۶	
		سیاست زندگی استراتژی‌های منابع انسانی	۶	۸	
ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی Operational HRRs	ریسک‌های مدیریت عملکرد	تقلیل فرآیند مدیریت عملکرد به ارزیابی عملکرد	۱۴	۱۵	
		عدم وجود فرآیند رسمی بازنگری نظام مدیریت عملکرد	۸	۹	
		ارزیابی عملکرد یا رویکرد تخصیص جبران خدمات	۵	۷	
		عدم رضایت مستمر از نظام ارزیابی عملکرد	۶	۷	
			فقدان شفافیت نظام ارزیابی عملکرد	۱۲	۱۵
	ریسک‌های آموزش و توسعه	ریسک‌های آموزش و توسعه	ضعف نظام سنجش اثربخشی آموزش‌ها	۷	۷
			عدم تناسب آموزش یا نیازهای شغلی کارکنان	۹	۹
			مشارکت اندک واحدهای سازمان در طرح نیازسنجی آموزشی	۸	۸
			عدم وجود رویه‌های رسمی متئورینگ و مربیگری	۹	۱۰
			عدم وجود فرآیند رسمی شناسایی، توسعه و نگهداشت استعدادها	۵	۵
			عدم وجود فرآیندهای رسمی جانشین پروری	۸	۹
			استقبال اندک مدیران ارشد از دوره‌های آموزشی	۴	۴
	ریسک‌های انتخاب و استخدام	ریسک‌های انتخاب و استخدام	تغییرات جمعیت شناختی منابع انسانی عرضه شده	۱۱	۱۳
			دشواری فرآیند اخذ مجوز استخدام‌های دولتی	۱۰	۱۱
طولانی شدن فرآیند استخدام در بخش دولتی			۱۰	۱۲	
رابطه گزینی			۱۴	۱۶	
ضعف در تخصیص نظام مند افراد به مشاغل			۱۸	۱۹	

تم اصلی	تم فرعی	مفهوم	فراوانی (بدون تکرار)	مراجع (با تکرار)
		عدم وجود فرآیند نظام مند برنامه ریزی منابع انسانی	۱۰	۱۱
		کمبود منابع انسانی حائز شرایط در مناطق عملیاتی دور افتاده	۷	۷
	ریسک‌های جبران خدمات	تبعیت از قوانین متغیر ابلاغی در حوزه جبران خدمات	۱۰	۱۲
		انعطاف ناپذیری نظام جبران خدمات دولتی	۱۳	۱۳
		عدم بهره‌گیری از ساز و کارهای جبران خدمات رفتارهای فراینفش کارکنان	۵	۷
		نابرابری داخلی و خارجی جبران خدمات کارکنان پروژه ای	۸	۸
ریسک‌های فردی متخصص منابع انسانی Individual Professional HRRs	ریسک عدم برخورداری از مهارت‌های ادراکی	عدم برخورداری از مهارت درک سیستمی	۱۵	۱۷
		عدم برخورداری از مهارت درک تشکیلات سازمان	۷	۹
		عدم برخورداری از مهارت تصمیم گیری اثربخشی	۵	۶
	ریسک عدم برخورداری از مهارت‌های انسانی	عدم برخورداری از مهارت اعتمادسازی	۱۵	۱۸
		عدم برخورداری از مهارت ارتباطات اثربخش	۸	۱۰
		عدم برخورداری از مهارت تاثیرگذاری بر افراد	۶	۷
		عدم برخورداری از دانش تخصصی	۱۱	۱۳
	ریسک عدم برخورداری از مهارت‌های فنی	روزآمد نبودن دانش تخصصی	۱۴	۱۶
		عدم کاربست عملی دانش تخصصی	۷	۱۰

### بررسی پایایی کدگذاری مصاحبه‌ها

در گام نهایی فاز کیفی تحقیق برای محاسبه پایایی کدگذاری‌ها، بعد از گذشت دو هفته به کدگذاری مجدد دو مورد از مصاحبه‌ها پرداخته شد. تا پایایی درونی مصاحبه‌ها به وسیله شاخص کاپا مورد بررسی قرار گیرد.

در ادامه پس از انجام ۱۸ مصاحبه، داده‌ها به حد اشباع نظری رسیده و مصاحبه‌ها متوقف شدند. نهایتاً جهت تعیین روابط متقابل و نیز اولویت بندی ریسک‌های منابع انسانی شناخته شده برای بانک سپه، جامعه آماری شامل خبرگان منابع انسانی این سازمان می‌باشد.

جدول (۷) خروجی نرم افزار SPSS برای میزان توافق بین کدگذاری‌ها در خصوص دو مورد از متن مصاحبه‌های منتخب را نشان می‌دهد. از آنجایی که عدد معناداری ۰/۰۲ (کمتر از ۰/۰۵) و مقدار ضریب کاپا ۰/۷۳۵ و ۰/۷۹۹ (بیشتر از ۰/۶) است، پایایی مصاحبه‌ها مورد تایید قرار می‌گیرد.

جدول ۷. آزمون کاپا برای بررسی پایایی کدگذاری مصاحبه‌ها

		Value	Asyramp Srd.Error	Approac T*	Approcox Sig
Messcurrence of Agrovorrectant	Kappa	۰,۷۳۵	۰,۹۶	۶,۳۴۳	۰,۰۰۰
	N of Valid Cases	۳۵			

a:Not assruexining the hypothesis

b: Using the asymptotic standard error assuring the moll hypothesis

		Value	Asyramp Srd.Error	Approac . T*	Approcox Sig
Messcurrence of Agrovorrectant	Kappa	۰,۷۹۹	۰,۸۴	۵,۵۱۶	۰,۰۰۱
	N of Valid Cas	۳۰			

a:Not assruexining the hypothesis

b: Using the asymptotic standard error assuring the moll hypothesis

### تجزیه و تحلیل کمی

در این مرحله جهت تایید روایی سازه، پرسشنامه‌ای تدوین شده و به صورت قضاوتی میان ۱۵۰ نفر از مدیران ارشد و کارشناسان مرتبط با واحد منابع انسانی بانک سپه توزیع شد. پس از جمع آوری ۴۰ پرسشنامه، آزمون آلفای کرونباخ جهت تایید پایایی پرسشنامه انجام شد. همان گونه که دیده می‌شود ضریب آلفای کرونباخ در هر پنج مورد بالاتر از مقدار ۰/۷۰ بوده و می‌توان نتیجه گرفت که سوالات پرسشنامه برای هر پنج بعد ریسک‌های منابع انسانی دارای پایایی می‌باشند.

جدول ۸. ضریب اعتبار پرسشنامه ریسک‌های منابع انسانی

ریسک‌های اصلی	ریسک‌های فرعی	تعداد سوالات	ضریب آلفای کرونباخ
ریسک سرمایه‌های انسانی Human capital (people) risks	ریسک دانش، مهارت و توانایی کارکنان	۳	۰,۷۴۵
	ریسک سلامت و ایمنی شغلی	۴	۰,۷۵۲
	ریسک‌های رفتاری	۶	۰,۷۲۱
ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی Operational HRRs	ریسک‌های مدیریت عملکرد	۵	۰,۸۱۱
	ریسک‌های آموزش و توسعه	۷	۰,۷۹۶
	ریسک‌های انتخاب و استخدام	۷	۰,۷۳۵
	ریسک‌های جبران خدمات	۴	۰,۸۵۴

ریسک‌های اصلی	ریسک‌های فرعی	تعداد سوالات	ضریب آلفای کرونباخ
ریسک دیدگاه‌های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی Staff Standponis risks	دیدگاه مبتنی بر عملکرد غیراثر بخش واحد منابع انسانی	۴	۰.۷۷۷
	دیدگاه مبتنی بر نقش غیر استراتژیک واحد منابع انسانی	۳	۰.۷۶۲
ریسک‌های فردی متخصصین منابع انسانی Individual Professional HRRs	ریسک عدم برخورداری از مهارت‌های ادراکی	۳	۰.۷۸۱
	ریسک عدم برخورداری از مهارت‌های انسانی	۳	۰.۸۶۱
	ریسک عدم برخورداری از مهارت‌های فنی	۳	۰.۸۲۹
ریسک‌های زمینه‌ای منابع انسانی Contextual Hrrs	ریسک عوامل زمینه‌ای درون سازمانی	۴	۰.۷۸۸
	ریسک عوامل زمینه‌ای برون سازمانی	۴	۰.۷۹۳
۵	۱۴	۵۵	

نتایج تحلیل عاملی تاییدی با استفاده از بخش اندازه‌گیری مدل معادلات ساختاری در نرم افزار Lisrel در شکل ۱۴ نشان داده شده است. برای هر یک از مولفه‌ها دو خروجی ارائه شده که عبارتند از خروجی ضرایب استاندارد شده<sup>۱</sup> و خروجی تخمین استاندارد<sup>۲</sup>.

در خروجی ضرایب استاندارد شده، ضرایب نشان دهنده بارهای عاملی یا ضرایب مسیر بین متغیرهای پنهان و مشاهده پذیر (مولفه‌ها و شاخص‌ها) می‌باشند. در صورتی که مقدار ضریب استاندارد بالاتر از ۰.۴ باشد می‌توان گفت همبستگی خوبی میان متغیر پنهان و متغیرهای مشاهده‌پذیر مربوط به آن وجود دارد. همان گونه که در خروجی ضرایب استاندارد شده شکل ۴-۱ تا شکل ۴-۱۴ دیده می‌شود، تمامی ضرایب استاندارد بالای ۰.۴ هستند. این بدین معناست که شاخص‌های تشکیل دهنده هر مولفه تبیین کننده مولفه مربوطه می‌باشند.

در خروجی تخمین استاندارد به دنبال این هستیم که نشان دهیم رابطه میان مولفه و شاخص معنادار است یا نه. چنانچه مقدار اعداد معناداری یا همان T-Values بزرگتر از ۱.۹۶ باشد، این روابط معنادار هستند. همان گونه که در خروجی تخمین استاندارد شکل ۴-۱ تا شکل ۴-۱۴ دیده می‌شود، تمامی اعداد معناداری بزرگتر از ۱.۹۶ هستند. این بدین معناست که رابطه معناداری میان مولفه‌ها و شاخص‌های مربوط به آن‌ها وجود دارد.

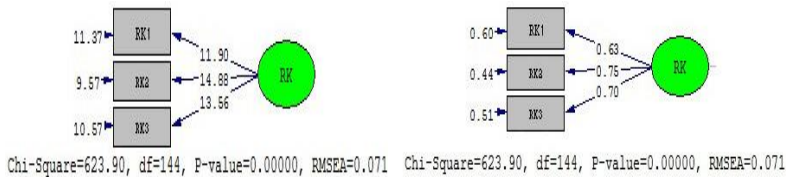
<sup>1</sup> Standardized Solution.

<sup>2</sup> T-Values

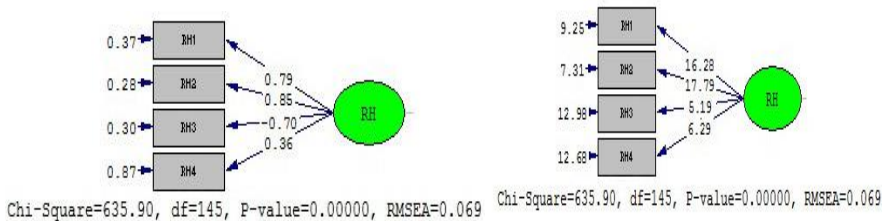
به علاوه در قسمت پایین هر یک از خروجی‌ها شاخص‌های برازش مدل ارائه شده است. دو مورد از این شاخص‌ها عبارتند از نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی  $\frac{x^2}{df}$  و ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA). مقدار مجاز برای شاخص  $\frac{x^2}{df}$  بین ۱ و ۳ است. مقدار مجاز برای شاخص RMSEA نیز عددی کوچکتر از ۰.۰۸ می‌باشد. در خروجی‌های ارائه شده شکل ۴-۱ تا شکل ۴-۱۴ شاخص‌های برازش مدل مناسب می‌باشند.

مرحله دوم- تایید روایی سازه

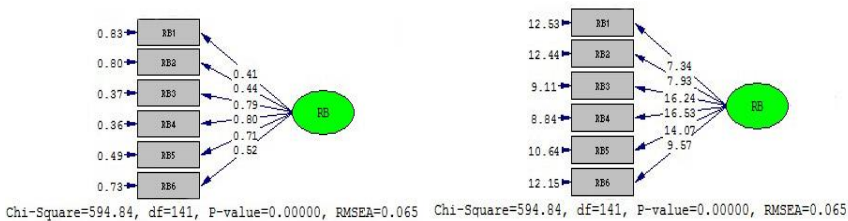
در خروجی‌های ارائه شده شکل ۲ تا شکل ۱۵ شاخص‌های برازش مدل مناسب می‌باشند.



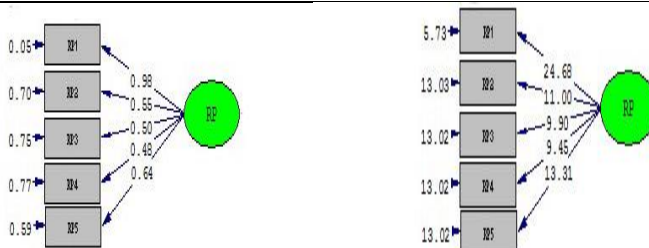
شکل ۲. خروجی‌های ضرایب استاندارد شده و تخمین استاندارد برای «ریسک دانش، مهارت و توانایی کارکنان»



شکل ۳. خروجی‌های ضرایب استاندارد شده و تخمین استاندارد برای «ریسک سلامت و ایمنی شغلی»

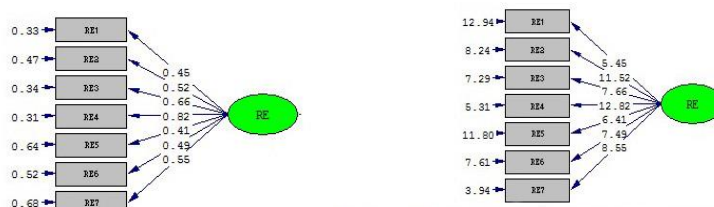


شکل ۴. خروجی‌های ضرایب استاندارد شده و تخمین استاندارد برای «ریسک‌های رفتاری»



Chi-Square=601.79, df=143, P-value=0.00000, RMSEA=0.066    Chi-Square=601.79, df=143, P-value=0.00000, RMSEA=0.066

شکل ۵. خروجی‌های ضرایب استاندارد شده و تخمین استاندارد برای «ریسک‌های مدیریت عملکرد»



Chi-Square=691.08, df=147, P-value=0.00000, RMSEA=0.075    Chi-Square=691.08, df=147, P-value=0.00000, RMSEA=0.075

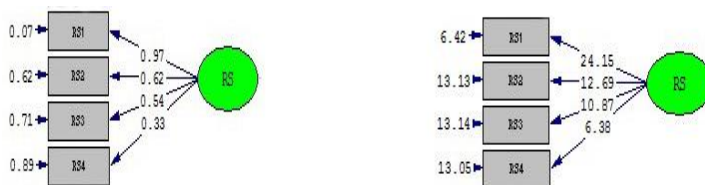
شکل ۶. خروجی‌های ضرایب استاندارد شده و تخمین استاندارد برای «ریسک‌های آموزش و توسعه»



Chi-Square=691.08, df=147, P-value=0.00000, RMSEA=0.075    Chi-Square=691.08, df=147, P-value=0.00000, RMSEA=0.075

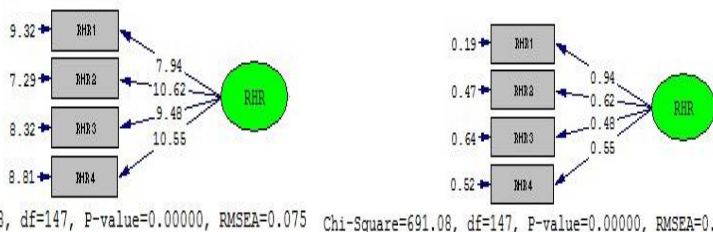
شکل ۷. خروجی‌های ضرایب استاندارد شده و تخمین استاندارد برای «ریسک‌های انتخاب و

استخدام»

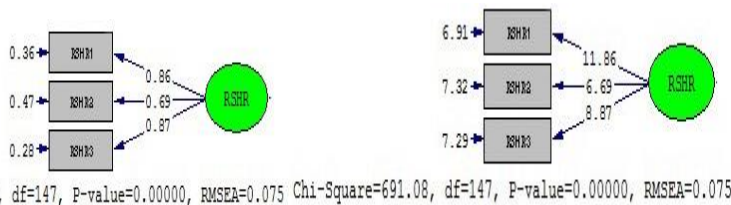


Chi-Square=586.99, df=143, P-value=0.00000, RMSEA=0.070    Chi-Square=586.99, df=143, P-value=0.00000, RMSEA=0.070

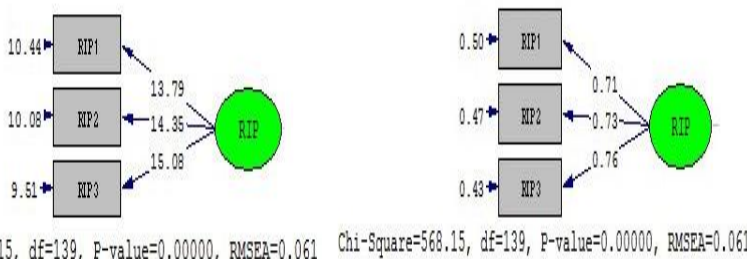
شکل ۸. خروجی‌های ضرایب استاندارد شده و تخمین استاندارد برای «ریسک‌های جبران خدمات»



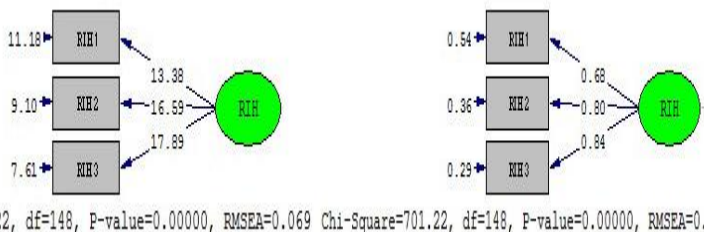
شکل ۹. خروجی‌های ضرایب استاندارد شده و تخمین استاندارد برای «دیدگاه مبتنی بر عملکرد غیراثر بخش واحد منابع انسانی»



شکل ۱۰. خروجی‌های ضرایب استاندارد شده و تخمین استاندارد برای «دیدگاه مبتنی بر نقش غیر استراتژیک واحد منابع انسانی»



شکل ۱۱. خروجی‌های ضرایب استاندارد شده و تخمین استاندارد برای «ریسک عدم برخورداری از مهارت‌های ادراکی»



شکل ۱۲. خروجی‌های ضرایب استاندارد شده و تخمین استاندارد برای «ریسک عدم برخورداری از مهارت‌های انسانی»



Chi-Square=654.01, df=144, P-value=0.00000, RMSEA=0.065 Chi-Square=654.01, df=144, P-value=0.00000, RMSEA=0.065

شکل ۱۳. خروجی‌های ضرایب استاندارد شده و تخمین استاندارد برای «ریسک عدم برخورداری از

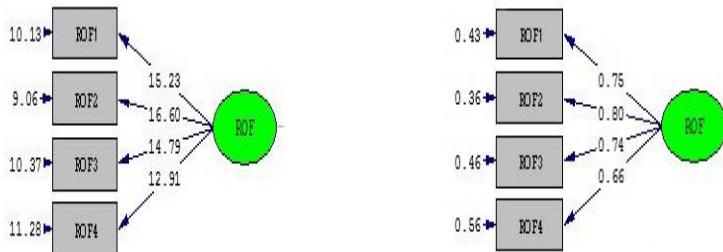
مهارت‌های فنی»



Chi-Square=603.09, df=146, P-value=0.00000, RMSEA=0.063 Chi-Square=603.09, df=146, P-value=0.00000, RMSEA=0.063

شکل ۱۴. خروجی‌های ضرایب استاندارد شده و تخمین استاندارد برای «ریسک عوامل زمینه‌ای برون

سازمانی»



Chi-Square=675.11, df=148, P-value=0.00000, RMSEA=0.072 Chi-Square=675.11, df=148, P-value=0.00000, RMSEA=0.072

شکل ۱۵. خروجی‌های ضرایب استاندارد شده و تخمین استاندارد برای «ریسک عوامل زمینه‌ای برون

سازمانی»

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

همان‌طور که بیان شد شناسایی ریسک‌های منابع انسانی مبنای موفقیت بانک دولتی می‌باشند. مدیران و کارکنان با تکیه بر کاهش ریسک‌های رشد و ادامه حیات سازمان را تضمین می‌نمایند. شناسایی ریسک‌های منابع انسانی و تلاش در جهت کاهش ریسک‌های غیر کارکردی باعث دستیابی به بهبود عملکرد می‌شود. مطابق نتایج تحلیل مضمون، ریسک‌های منابع انسانی بدست آمده شامل؛ ریسک سرمایه‌های انسانی، ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی، ریسک دیدگاه‌های

کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی، ریسک‌های فردی متخصصین منابع انسانی، ریسک‌های زمینه‌ای منابع انسانی می‌باشند.

همچنین مطابق تجزیه و تحلیل و نتایج بدست آمده این عوامل در بانک سپه به صورت ذیل تعریف و اولویت‌بندی می‌شوند؛

نخستین حوزه‌ای که طیف وسیعی از ریسک‌های منابع انسانی را می‌توان زیر مجموعه آن تعریف نمود، تحت عنوان «ریسک سرمایه‌های انسانی» مطرح شد. ریسک سرمایه‌های انسانی شامل هر گونه ریسک مرتبط با کارکنان و مدیران سازمان با دانش، توانایی و مهارت آنان می‌باشد. دومین حوزه ریسک بهداشت و ایمنی شغلی که در واقع ریسک‌های فیزیکی مربوط به کارکنان است و ریسک‌های روانشناختی که در اصل ریسک ذهنی و روانی مرتبط با کارکنان سازمان است. از جمله ریسک دانش، مهارت و توانایی به عنوان مثال می‌توان به ریسک‌هایی نظیر منسوخ شدن مهارت یا توانایی‌های کارکنان، از دست دادن کارکنان ماهر و نیاز به مهارت‌های متفاوت اشاره کرد (Stam, 2009; Kupa et al., 2008; wright & Bhattacharya, 2000). سومین مولفه از ریسک سرمایه‌های انسانی تحت عنوان ریسک‌های رفتاری نامگذاری شد. علت این نامگذاری این بود که پنج ریسکی که تحت عنوان این مفهوم شناسایی و طبقه‌بندی شدند، حوزه رفتار سازمانی مطرح می‌گردند. به برخی موارد از این ریسک‌ها یعنی ترک خدمت کارکنان، رفتارهای غیر اخلاقی یا غیر قانونی و تعارض در ادبیات تحقیق به عنوان ریسک اشاره شده است. در سازمان‌های موفق امروزی، برخی ریسک‌های منابع انسانی نظیر کمبود استعداد، ترک خدمت یا نقض قوانین و مقررات، مورد توجه متخصصین قرار گرفته‌اند. اما علی‌رغم این که در سایر حوزه‌ها به بهینه‌سازی ریسک نیز بها داده شده، در حوزه منابع انسانی به مبحث متعادل سازی و بهینه‌سازی ریسک‌های منابع انسانی توجهی نشده است.

دومین بعد ریسک‌های منابع انسانی تحت عنوان ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی مطرح شد. تمرکز ریسک عملیاتی منابع انسانی بر دستیابی به اهداف سازمان از طریق استفاده موثر و کارآمد از منابع انسانی است. مولفه ریسک‌های انتخاب و استخدام کارکنان عبارتند از: تغییرات جمعیت شناختی منابع انسانی عرضه شده و دشواری فرآیند اخذ مجوز استخدام‌های دولتی، طولانی شدن فرآیند استخدام در بخش دولتی، رابطه‌گزینی، ضعف در تخصیص نظام مند افراد به مشاغل، عدم وجود فرآیند نظام‌مند برنامه‌ریزی منابع انسانی و کمبود منابع انسانی حائز شرایط در مناطق دور افتاده. مولفه ریسک‌های آموزش و توسعه کارکنان عبارتند از: ضعف نظام سنجش اثربخشی آموزش‌ها، عدم تناسب آموزش با نیازهای شغلی کارکنان، مشارکت اندک واحدهای سازمان در طرح نیازسنجی آموزشی، عدم وجود رویه‌های رسمی منتورینگ و مربیگری، عدم

وجود فرآیند رسمی شناسایی، توسعه و نگهداشت استعدادها، عدم وجود فرآیندهای رسمی جانشین‌پروری و استقبال اندک مدیران ارشد از دوره‌های آموزشی این حوزه عملیاتی از ریسک‌های منابع انسانی می‌باشد. مولفه ریسک‌های مدیریت عملکرد کارکنان عبارتند از: تقلیل فرآیند مدیریت عملکرد به ارزیابی عملکرد، ارزیابی عملکرد با رویکرد تخصیص جبران خدمات، عدم رضایت مستمر از نظام ارزیابی عملکرد، عدم وجود فرآیند رسمی بازنگری نظام مدیریت عملکرد و فقدان شفافیت نظام ارزیابی عملکرد. مولفه ریسک‌های جبران خدمات کارکنان عبارتند از: تبعیت از قوانین متغیر ابلاغی در حوزه جبران خدمات، انعطاف ناپذیری نظام جبران خدمات دولتی، عدم بهره‌گیری از سازوکارهای جبران خدمات رفتارهای فرانش کارکنان و نابرابری داخلی و خارجی جبران خدمات کارکنان. نکته قابل توجهی که در حوزه ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی وجود دارد این است که متاسفانه سازمان‌ها تا زمانی که اتفاقی در حوزه هر یک از کارکردهای مذکور رخ نداده، توجهی به ریسک‌های عملیاتی موجود در این حوزه‌ها ندارند. یکی از دلایل عدم توجه مدیران به ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی این است که این ریسک‌ها اغلب ناشی از انجام اشتباه یک کار تلقی می‌شوند. کارکردها و عملیات منابع انسانی در واقع وظایف مستمر و دائمی این واحد هستند و همین امر شناسایی آن‌ها را با مقایسه با ریسک‌هایی با تأثیرات فوری تر و آشکارتر، دشوارتر می‌سازد.

بعد سوم ریسک‌های منابع انسانی تحت عنوان «ریسک دیدگاه‌های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی» می‌باشد دیدگاه‌های مدیران و کارکنان سازمان در نتیجه ادراک آنان از نقش، سهم و مشارکتی که کارکردهای منابع انسانی در حال حاضر در سازمان دارند و یا می‌توانند داشته باشند، منتج می‌شود. استیون (۲۰۰۶) دیدگاه کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی سازمان در یک مورد در این دیدگاه به ادراک افراد از ریسک یعنی قضاوت‌های ذهنی یا ارزیابی آن‌ها پرداخته می‌شود. در رابطه با ریسک افراد انتظارات، ایده‌ها، امیدها و ترس‌ها و احساسات خاصی را با فعالیت‌ها و رخداد‌های دارای پیامدهای نامشخص پیوند می‌دهند. دو مولفه دیدگاه کارکنان مبنی بر نقش غیر استراتژیک واحد منابع انسانی و دیدگاه کارکنان مبنی بر عملکرد غیر اثربخش واحد منابع انسانی دسته‌بندی شدند.

چهارمین بعد ریسک‌های منابع انسانی تحت عنوان ریسک‌های فردی متخصصین منابع انسانی مطرح شد این دسته از ریسک‌ها از فقدان نقش و سهم اثربخش متخصصین منابع انسانی سازمان و ضعف در توسعه فردی آنان ناشی می‌شوند. هرگونه ریسک مرتبط با شایستگی‌های آنان در نهایت بر عملکرد این واحد اثرگذاری خواهد بود. در تحقیق حاضر با تحلیل نتایج حاصل از مصاحبه با متخصصین منابع انسانی بانک‌های مورد مطالعه، ریسک‌های فردی متخصصین منابع انسانی

تحت سه مولفه ریسک عدم برخورداری از مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی دسته‌بندی شد و تشکیل دهنده آن‌ها نیز شناسایی گردید. جهت گیری و نامگذاری این سه مولفه از رویکرد کاتز (۱۹۷۴) زمینه مهارت‌های مورد نیاز مدیران می‌باشد. مهارت‌های فنی عبارتند از درک و تخصص در زمینه نوع خاصی از فعالیت، روش‌ها و تکنیک‌ها، فرآیندها و رویه‌ها به عبارت دیگر، این مهارت شامل دانش تخصصی، قدرت تحلیل در حوزه این تخصص و توانایی به کار بردن تکنیک‌ها و ابزارها در حوزه آن دانش خاص است. مولفه ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت‌های فنی عبارتند از: عدم برخورداری از دانش تخصصی، روزآمد نبودن دانش تخصصی و عدم کاربست عملی دانش تخصصی. مفاهیم استخراج شده عناصر اصلی تعریف مهارت‌های فنی، یعنی برخورداری از دانش تخصصی این رشته آشنایی با روش‌ها و ابزارهای حوزه مدیریت منابع انسانی و توان به کارگیری این تخصص در عمل را شامل می‌شوند. اگر مهارت فنی را توانایی کار کردن با چیزها (فرآیندها و مسائل فیزیکی) به شمار آوریم، مهارت‌های انسانی عبارتند از توانایی کار کردن با افراد، از جمله مصادیق این مهارت می‌توان به توان انگیزش افراد و تشویق آنان به مشارکت، قابلیت درک و پذیرش دیدگاه‌ها، ادراکات و اعتقادات متفاوت، توانایی برقراری ارتباط با سایرین و حساسیت نسبت به نیازهای دیگران اشاره نمود (katz, 1974).

هر چند این مهارت توسط کتر برای افراد در سطوح مدیریتی مطرح شده اما از آنجا که کارکنان مرتبط با واحد منابع انسانی سازمان چه در سطح مدیریتی و چه در سایر سطوح بیشترین ارتباط را با کارکنان سازمان دارند و به عبارت دیگر مأموریت اصلی آنان مدیریت اثربخش این منبع است، بدیهی است که برخورداری از این دسته از مهارت‌ها برای آنان ضروری باشد. مولفه ریسک عدم برخورداری از مهارت‌های انسانی عبارتند از: عدم برخورداری از مهارت تاثیرگذاری بر افراد، عدم برخورداری از مهارت ارتباطات اثربخش و عدم برخورداری از مهارت اعتماد سازی. بنابر تعریف، مهارت‌های ادراکی عبارتند از توانایی در نظر گرفتن سازمان به صورت یک کل. به عبارت دیگر، این مهارت مستلزم درک وابستگی میان واحدهای مختلف سازمان و رابطه میان کسب و کار با صنعت، جامعه و نیروهای سیاسی، اجتماعی و اقتصادی ملی و به عنوان یک کل می‌باشد. برخورداری از این مهارت میبایست افراد را قادر سازد تا به شیوه‌ای تصمیم‌گیری و عمل نمایند که به رفاه کل سازمان منتهی گردد.

آخرین بعد ریسک‌های منابع انسانی تحت عنوان ریسک‌های زمینه‌ای منابع انسانی مطرح شد. در جریان کد گذاری مصاحبه‌ها و عمدتاً از بخش سوال باز پرسشنامه تم اصلی ریسک‌های زمینه‌ای منابع انسانی استخراج شد. منظور از این تم اصلی، ریسک‌هایی است که به دلیل عوامل موجود در بستر و زمینه سازمان و یا عوامل محیطی اعم از محیط درونی یا بیرونی در حوزه منابع

انسانی به سازمان تحمیل می‌شود. منظور از ریسک عوامل زمینه‌ای درون سازمانی ریسک‌هایی است که به دلیل عوامل و شرایط موجود در بستر و زمینه درونی و یا عوامل محیطی درون سازمانی در حوزه منابع انسانی به سازمان تحمیل می‌شود. این مولفه عبارتند از: بی‌ثباتی مناصب مدیریت ارشد، وارداتی بودن مناصب مدیریت ارشد، ابتلا به فرهنگ روزمرگی، ناهماهنگی استراتژی‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی از میان این مفاهیم، مفهوم ناهماهنگی استراتژی‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی در ادبیات تحقیق به عنوان یکی از ریسک‌های استراتژیک منابع انسانی مطرح شده بود. منظور از ریسک عوامل زمینه‌ای برونی سازمانی ریسک‌هایی است که به دلیل عوامل و شرایط موجود در بستر و زمینه بیرونی و یا عوامل محیطی برونی سازمانی در حوزه منابع انسانی به سازمان تحمیل می‌شود. این مولفه عبارتند از: قوانین انعطاف ناپذیر ابلاغی، عدم پویایی رقابتی در حوزه مدیریت منابع انسانی، عدم تعامل با هممتیان در حوزه منابع انسانی و سیاست زدگی استراتژی‌های منابع انسانی در ادبیات تحقیق در مواردی به ریسک‌های محیطی منابع انسانی نظیر ریسک‌های محیط اقتصادی، فرهنگی یا سیاسی سازمان اشاره شده است.

دیدگاه کارکنان مبنی بر نقش غیر استراتژیک واحد منابع انسانی: این گروه از ادراکات کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی سازمان در واقع ناشی از این است که افراد فارغ از نحوه عملکرد این واحد، نقش بسیار جزئی و محدودی برای آن قائل می‌شوند. نقش‌های جدید و امروزی منابع انسانی نظیر شریک استراتژیک و قهرمان تغییر حامی کارکنان و توسعه دهنده سرمایه انسانی (قلی پور، ۱۳۹۳: ۱۶) به این واحد منتسب نشده و صرفاً نقش متخصصین کارکردی برای آن متصور است. به عبارت دیگر، حداکثر انتظاری که از مدیریت منابع انسانی سازمان وجود دارد انجام صحیح اقدامات سنتی و نظیر برنامه‌ریزی منابع انسانی، انتخاب، جامعه پذیری، جبران خدمات، آموزش و توسعه منابع انسانی و ارزیابی عملکرد می‌باشد.

دیدگاه کارکنان مبنی بر عملکرد غیر اثربخش واحد منابع انسانی: این گروه از ادراکات کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی سازمان ناشی از اعتقاد به نحوه عملکرد نامناسب و غیر اثربخش این واحد است. به عبارت دیگر در اینجا برخلاف دیدگاه قبلی تمرکز بر کیفیت ایفای نقشی است که از واحد منابع انسانی سازمان انتظار می‌رود. مولفه ریسک دیدگاه کارکنان مبنی بر عملکرد غیر اثربخش واحد منابع انسانی عبارتند از: عدم تعادل سازمانی اثربخش، فقدان شفافیت عملکرد، مرزبندی کارکردی و عملکرد تبعیض آمیز. همانگونه که پیش تر نیز عنوان شد، به نظر می‌رسد تصدی کارکردهای چهارگانه انتخاب و استخدام، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد و جبران خدمات توسط چندین واحد مستقل و مجزا در ایجاد ریسک‌هایی نظیر دیدگاه مبتنی بر فقدان

شفافیت عملکرد و اعتقاد به عدم وجود یکپارچگی میان کارکردهای مختلف (مرزبندی کارکردی) در این واحد بی تاثیر نباشد.

جدول ۹. دسته بندی ابعاد و مولفه‌ها ریسک‌های منابع انسانی

ریسک‌های اصلی	ریسک‌های فرعی
۱. ریسک سرمایه‌های انسانی Human capital (people) risks	ریسک دانش، مهارت و توانایی کارکنان
	ریسک سلامت و ایمنی شغلی
	ریسک‌های رفتاری
۲. ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی Operational HRRs	ریسک‌های مدیریت عملکرد
	ریسک‌های آموزش و توسعه
	ریسک‌های انتخاب و استخدام
	ریسک‌های جبران خدمات
۳. ریسک دیدگاه‌های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی Staff Standponis risks	دیدگاه مبتنی بر عملکرد غیراثربخش واحد منابع انسانی
	دیدگاه مبتنی بر نقش غیر استراتژیک واحد منابع انسانی
۴. ریسک‌های فردی متخصصین منابع انسانی Individual Professional HRRs	ریسک عدم برخورداری از مهارت‌های ادراکی
	ریسک عدم برخورداری از مهارت‌های انسانی
	ریسک عدم برخورداری از مهارت‌های فنی
۵. ریسک‌های زمینه‌ای منابع انسانی Contextual HRRs	ریسک عوامل زمینه‌ای درون سازمانی
	ریسک عوامل زمینه‌ای برون سازمانی

## قدردانی

از کلیه صاحب نظران اعم از اساتید، خبرگان و مدیران در حوزه منابع انسانی که در انتشار این اثر به نحوی مشارکت داشته‌اند قدردانی می‌نماییم. همچنین از خوانندگان این پژوهش علمی که با بازخوردهای خود ما را در تدوین دیگر پژوهش‌های علمی مرتبط یاری می‌رسانند، سپاسگزاری می‌کنیم.

## Acknowledgments

We would like to express our gratitude to all the experts, including professors, specialists, and managers in the field of human resources, who have contributed in any way to the publication of this work. We also thank the readers of this scientific research, whose feedback helps us in the development of other related scientific studies.

## تعارض منافع

اینجانبان اظهار می‌داریم که هیچ‌گونه تعارض منافع بالقوه‌ای در رابطه با انتشار این اثر وجود ندارد. علاوه بر این، مسائل اخلاقی از جمله سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار علمی، جعل و یا تحریف داده‌ها، انتشار و یا ارسال تکراری و افزونگی، به طور کامل توسط اینجانبان مورد نظارت قرار گرفته است.

## Conflict of interest

Seyyed Mohammad Kamel Hosseini and Nahid Asadi declare no potential conflict of interest regarding the publication of this work. In addition, the ethical issues including plagiarism, informed consent, misconduct, data fabrication and, or falsification, double publication and, or submission, and redundancy have been completely witnessed by the authors.

## حمایت مالی

اینجانبان هیچ‌گونه حمایت مالی برای انجام این پژوهش، نگارش و یا انتشار این مقاله دریافت نکرده‌اند.

## Funding

Seyyed Mohammad Kamel Hosseini and Nahid Asadi received no financial support for the research, authorship, and/or publication of this article.

## منابع

- ابراهیمی، الهام؛ قلی پور، آراین؛ مقیمی سید محمد و قالیباف اصل، حسن. (۱۳۹۴). طراحی و تبیین چارچوبی برای شناسایی و دسته بندی ریسک‌های منابع انسانی: کاربرد رویکرد کیفی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۷(۲): ۱-۲۴. [https://hrmj.ihu.ac.ir/article\\_14317.html](https://hrmj.ihu.ac.ir/article_14317.html)
- اسدی، ناهید؛ جهانگیر فرد، مجید؛ اسماعیل زاده مقری، علی؛ شاکرطاهری، حسین. (۱۳۹۹). ارائه ترکیب بهینه ریسک‌های منابع انسانی در بانک سپه با رویکرد بهبود عملکرد. *فصلنامه علمی و پژوهشی اقتصاد مالی*، ۱۴(۱): ۲۳۵-۲۱۳. [https://journals.iau.ir/article\\_675486.html](https://journals.iau.ir/article_675486.html)
- اعتباریان، اکبر؛ کریمی، رجا و سلطانی، ایرج. (۱۳۹۹). ارائه الگوی ریسک‌های منابع انسانی. *فصلنامه علمی چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۱۱(۱): ۹۹-۱۱۹. <https://doi.org/10.48308/jpap.2020.96710>
- روایی، سلطنت؛ لطفی جلال آبادی، مصطفی؛ قرآنی، سید فرامرز؛ دهنوی، سجاد. (۱۴۰۱). شناسایی و اولویت بندی ریسک‌های منابع انسانی مؤثر بر عملکرد سازمان. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۲(۴): ۱۱۲-۱۳۰. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2023.326011.1864>
- صوفی، زهرا؛ عطای، محمد؛ الوانی، مهدی و شاه قلیان، کیوان (۱۴۰۱). شناسایی و رتبه بندی ریسک‌های منابع انسانی در یکی از سازمان‌های دولتی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۲(۲): ۵۳-۲۵. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2022.158890>
- قبادی الوار، احمد؛ موسوی، سید نجم الدین و شریعت نژاد، علی. (۱۳۹۷). تحلیل و ارزیابی ریسک‌های منابع انسانی در نظام آموزش عالی؛ مورد: دانشگاه آزاد اسلامی لرستان. *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۲۴(۳): ۱۰۷-۱۲۹. [https://journal.irphe.ac.ir/article\\_702959.html](https://journal.irphe.ac.ir/article_702959.html)
- کریمی، حسن؛ رضوانی چمن زمین، موسی و جباری اصل، صمد. (۱۴۰۳). اولویت‌بندی ریسک‌های منابع انسانی سازمان امور مالیاتی کشور با استفاده از رویکرد تحلیل سلسله مراتبی و تاپسیس فازی. *فصلنامه اقتصاد محاسباتی*، ۳(۲): ۱۲۱-۱۴۶. <https://doi.org/10.30495/ECOMAG.1403.1045594>
- گلشاهی، بهنام و مرتضی‌زاده، علیرضا. (۱۴۰۳). سناریوپردازی مخاطرات گسترش هوش مصنوعی در فرایندهای مدیریت سرمایه انسانی. *مدیریت هوشمند سرمایه انسانی*، ۱(۱): ۶۰-۲۹. [doi: 10.22034/imhr.2024.480339.1011](https://doi.org/10.22034/imhr.2024.480339.1011)

- نجمی، فریدون؛ احمدی زهرانی، مریم و اسدیان اردکانی، فائزه. (۱۴۰۱). شناسایی و سطح بندی ریسک‌های منابع انسانی در صنعت گردشگری با رویکرد آمیخته. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۳(۴)، ۱۵۸-۱۳۲. [10.22034/JHRS.2024.189981](https://doi.org/10.22034/JHRS.2024.189981)
- هادی پیکانی، مهربان و استادی، مجید. (۱۴۰۳). راهبردهای توسعه منابع انسانی دانش‌محور برای مدیریت پایدار. *مدیریت هوشمند سرمایه انسانی*، ۱(۱)، ۱۷۲-۱۴۳. [doi: 10.22034/imhr.2025.494947.1018](https://doi.org/10.22034/imhr.2025.494947.1018)
- Ari, E. (2023). Human resource risk challenges in the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(5): 2073-2092. <http://dx.doi.org/10.1108/JHTI-03-2022-0110>
- Asadi, N. Jahangirfard, M. Esmailzadeh Moqri, A. Shakertaheri, H. (2019). Presenting the optimal combination of human resources risks in Sepah Bank with a performance improvement approach. *Quarterly Scientific and Research Journal of Financial Economics*, 14(1): 213-235. [https://journals.iau.ir/article\\_675486.html](https://journals.iau.ir/article_675486.html) [In Persian].
- Aven, T., & Renn, O. (2010). *Risk management and governance: Concepts, guidelines and applications*, Berlin: Springer-Verlag .
- Beaker, K. & Smidt, M. (2016). A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 26(2): 149-165. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.001>
- Burke, R. J. (2018). Human resource management in the hospitality and tourism sector. *Handbook of human resource management in the tourism and hospitality industries*, 3-39.
- Cascio, W. (2012). *Be a ringmaster of nick HR magazine*, 38-43.
- Cascio, W., & Boudreau, J. (2014). HR Strategy. Optimizing risks, optimizing rewards. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(1): 77-97. <http://dx.doi.org/10.1108/JOEPP-01-2014-0005>
- Clardy, A. (2004). Toward an HRD auditing protocol Assessing HRD risk management practices. *Hun Resource Development Review*, 3: 124-150. <https://doi.org/10.1177/1534484304265102>
- Ebrahimi, E. Gholipour, A. Moghimi, S.M. and Ghalibaf-Asl, H. (2015). Designing and explaining a framework for identifying and classifying human resource risks: applying a qualitative approach. *Journal of Human Resource Management Research*, 7(2): 1-24. [https://hrmj.ihu.ac.ir/article\\_14317.html](https://hrmj.ihu.ac.ir/article_14317.html) [In Persian].
- Elshaer, I. A., Azazz, A. M., Mahmoud, S. W. & Ghanem, M. (2022). Perceived Risk of Job Instability and Unethical Organizational Behaviour Amid the COVID-19 Pandemic: The Role of Family Financial Pressure and Distributive Injustice in the Tourism Industry. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5): 2886. <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph19052886>
- Ernst & Young. (2008). *Global Human Resources (HR) risk: from the danger zone to the value zone*. London: EY. <https://www.sid.ir/FileServer/JF/4011713953204>

- Etebarian, A. Karimi, R. and Soltani, I. (2019). Presenting a model of human resources risks. *Quarterly Journal of Public Management Perspectives*, 11(1): 99-119. <https://doi.org/10.48308/jpap.2020.96710> [In Persian].
- Fheili, M. I. (2006). Developing human resources key risk indicators “Know Your Staff (KYS) practices. *Journal of Operational Risk*. <http://dx.doi.org/10.21314/JOP.2006.012>
- Ghobadi Alvar, A. Mousavi, S.N. and Shariat Nejad, A. (2018). Analysis and assessment of human resource risks in the higher education system; Case: Lorestan Islamic Azad University. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 24(3): 107-129. [https://journal.irphe.ac.ir/article\\_702959.html](https://journal.irphe.ac.ir/article_702959.html) [In Persian].
- Golresan Kermani, A., Beheshtifar, M., Montazery, M. & Arabpour, A. (2021). Human Resource Risk Management Framework and Factors Influencing It. *Propósitos y Representaciones*, 9 (1): 1-14. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2021.v9nSPE1.902>
- Golshahi, Behnam and Morteza, Alireza. (1403). Scenario-building of risks of the development of artificial intelligence in human capital management processes. *Intelligent Human Capital Management*, 1(1), 60-29. [doi: 10.22034/imhr.2024.480339.1011](https://doi.org/10.22034/imhr.2024.480339.1011) [In Persian].
- Hadi Peykani, Mehraban and Ostadi, Majid. (1403). Knowledge-based human resource development strategies for sustainable management. *Intelligent Human Capital Management*, 1(1), 172-143. [doi: 10.22034/imhr.2025.494947.1018](https://doi.org/10.22034/imhr.2025.494947.1018) [In Persian].
- Hai Tran, N. (2023). An empirical investigation on the impact of green human resources management and green leadership on green work engagement. *Journal of Heliyon*, 9(11): 754-772. [doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e.21018](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e.21018)
- Idris, I., Suyuti, A., Supriyanto, A. S., & As, N. (2022). Transformational leadership, political skill, organizational culture, and employee performance: a case from tourism company in Indonesia. *Geo Journal of Tourism and Geosites*, 40(1): 104-110. <http://dx.doi.org/10.30892/gtg.40112-808>
- Jargenson , K, & Duijm .N. (2011). Demonstration of rick profiling more promoting safety in SME. *International journal of Workplace Health management*. 4 (2): 179 – 193. <http://dx.doi.org/10.1108/17538351111143330>
- Johnson, K. R., Huang, T., & Doyle, A. (2019). Mapping talent development in tourism and hospitality: a \ literature review. *European Journal of Training and Development*. 43(9): 821- 841. <http://dx.doi.org/10.1108/EJTD-03-2019-0047>
- Karimi, H. Rezvani Chaman Zamin, M. and Jabbari Asl, S. (2014). Prioritizing Human Resources Risks of the Iranian Tax Administration using Analytic Hierarchy Process and Fuzzy TOPSIS. *Quarterly Journal of Computational Economics*, 3(2): 121-146. <https://doi.org/10.30495/ECOMAG.1403.1045594> [In Persian].
- Katz, R. (1974) . *Skills of an effective administrator*. Bottom : Harvard Business Press. <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>
- Kedar,B.(1970)Again:Arabic risq,medieval latin riscum,Studi Medievali ,Centro Italiano Di Studi Sull Alto Medioevo, Spoleto.

- Kupt, E., Homaki, S – K, Talja, H., Lonnqvist , A , & Sillanpaa, V. (2008). *Risk management of mandible assets – risk and risk management practices in companies* . fenland: VTT Working.
- Langenhan, M, Leka, S. & Jain, A. (2013). Psychosocial risks: Ls risk management strategic enough in business and policy making?, *Safety and Health at Work* 4, 87-94. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2013.04.003>
- Mäenpää, I., & Voutilainen, R. (2012). Insurances for human capital risk management in SMEs. *Vine*, 42(1): 52-66. <http://dx.doi.org/10.1108/03055721211207761>
- Merna,T.,Al-Thani,F.(2005)*Corporate risk management* : An organizational perspective, England: John Wiley & Sons.
- 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. <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v9i1.366>
- Mitrofanova, A. & Konovalova, V. & Mitrofanova, E. & Ashurbekov, R. & Konstantin, T. (2017). Human resource risk management in organization: methodological aspect. *International Conference on Trends of Technologies and Innovations in Economic and Social Studies*. <http://dx.doi.org/10.2991/ttiess-17.2017.114>
- Nadri, K. & Mehrabi L. (2018). Investigating the types of risk and risk management in the Islamic banking system. *Development Strategy*,54(14): 160-181. <https://scholar.google.com/citations?user=D3Ug1L8AAA&hl=en>
- Najmi, F. Ahmadi Zahrani, M. and Asdian Ardakani, F. (2014). Identifying and Leveling Human Resources Risks in the Tourism Industry with a Mixed Approach. *Human Resources Studies*, 13(4), 132-158. [10.22034/JHRS.2024.189981](https://doi.org/10.22034/JHRS.2024.189981) [In Persian].
- Nolan, C. T., Garavan, T. N., & Lynch, P. (2020). Multidimensionality of HRD in small tourismfirms: A case study of the Republic of Ireland. *Tourism Management*, 79, 104029. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104029>
- Nolan-McSweeney, M., Ryan, B., & Cobb, S. (2023). Interviews with rail industry leaders about systems thinking in the management of organizational change and risk 2 management. *Journal of SafetyScience*, (164): 294-312. Doi .org /10. 1016 /j.ssci .2023.106168 <http://dx.doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106168>
- Pandey, B. (2013). *Understanding of occupational health and safety risks and participatory practices in small businesses*, Doctoral Dissertation, Massey University. <http://hdl.handle.net/10179/4825>
- Paul,C.,&Mitlacher,L.(2008).Expanding risk management systems : human resources and German banks. *Strategic Change*, 17: 21–33. <http://dx.doi.org/10.1002/jsc.813>
- Peláez-León, J. D., & Sánchez-Marín, G. (2022). Socioemotional wealth and human resourcepolicies: effects on family firm performance. *International Journal of EntrepreneurialBehavior & Research*, 28(1): 109-135. <http://dx.doi.org/10.1108/IJEBR-05-2021-0404>
- Rabiul, M. K., Mohamed, A. E., Patwary, A. K., Yean, T. F., & Osman, S. Z. (2023). Linkinghuman resources practices to employee engagement in the hospitality

- industry: themediating influences of psychological safety, availability and meaningfulness. *European Journal of Management and Business Economics*, 32(2): 223-240. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-12-2020-0347>
- Rawaei, S. Lotfi Jalalabadi, M. Quraani, S.F. Dehnavi, S. (2012). Identifying and prioritizing human resources risks affecting organizational performance. *Human Resources Studies*, 12(4), 112-130. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2023.326011.1864> [In Persian].
  - Rotarescu, E. (2011). Modeling and simulation of risk in training the police human resource, by wing the linear programming method. *Technical Sciences*, 20: 326-232. <https://ideas.repec.org/a/fmb/journl/v15y2012i1p134-146.html>
  - Sofi, Z. Attai, M. Alvani, M. and Shah Qolyan, K. (2012). Identifying and ranking human resource risks in a government organization. *Human Resource Studies*, 12(2), 25-53. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2022.158890> [In Persian].
  - Stam, C. (2009). Intellectual liabilities: Lessons from the decline and fall of the Roman Empire.VINE. *The Journal of Information and Knowledge anagement Systems*, 39(1): 92-104. [https://www.deepdyve.com/doc-view?docId=10.1108/03055720910962470&fieldName=journal\\_doi&journal=0305-5728&affiliateId=emerald](https://www.deepdyve.com/doc-view?docId=10.1108/03055720910962470&fieldName=journal_doi&journal=0305-5728&affiliateId=emerald)
  - Stamolampros, P., & Symitsi, E. (2022). Employee treatment, financial leverage, and bankruptcy risk: Evidence from high contact services. *International Journal of Hospitality Management*, 105: 103268. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103268>
  - Stevens, J. (2009 ).managing risk: The HR contribution . London : John Wiley & Sons. *Tourism Insights*, 6(5): 2073-2092. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780080461168/managing-risk-hr-contribution-john-stevens-vicki-jeynes-elvis-cotena-mark-edelson>
  - Trull,t.,& prinstein,m.(2012) “clinical psychology . boston: cengage learning
  - Wang, X., Wang, H., Wang, H Zhang, L., & Cao, X. (2011). Constructing a decision support system for management of employee turnover risk. *In Techno Manage*, 12: 187-196. <http://dx.doi.org/10.1007/s10799-011-0093-6>
  - Xie, C., Zhang, J., Chen, Y., Morrison, A. M., & Lin, Z. (2020). Measuring hotel employee perceived job risk: dimensions and scale development. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(2): 730-748. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-01-2019-0022>
  - Yildirim, M. (2021). Tracing the consent, adaptation and resistance practices of an ‘unsustainable’ workforce: The governmentality of workplaces in tourism industry. *Tourism Management*, 84: 104260. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104260>
  - Young, M., & Hexter, E. (2011). Managing human capital risk. *New York: The Conference Board*. <https://search.worldcat.org/title/Managing-human-capital-risk-:-a-call-for-partnership-between-enterprise-risk-management-and-human-resources/oclc/1013442122>
  - Zare Ravasan A. & Dilami H. (2014), Skills needed by project managers to implement organizational resource planning systems. *Information Technology Management Studies*,8 (2): 47-74. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2022.158890>