

## Identifying and Ranking Human Resource Risks in a Public Organization

Zahra Sofi <sup>1</sup>, Mohamad Atayi <sup>2</sup>, Mehdi Alvani <sup>3</sup>, Keyvan Shahgholian <sup>4</sup>

### Abstract

**Background & Purpose:** With an increasing focus on identifying and assessing risks in organizations, risk management has become a key strategic priority. The purpose of this study is to investigate a neglected field, namely HRM. Thus, this paper has studied the HR risk management in a public organization.

**Methodology:** Since the purpose of this study is to disseminate existing knowledge in the field of human resource risk, this study is developmental in terms of purpose; and due to the nature of the data, it is a mixed study. The statistical community in the qualitative section includes scientific texts, and academic and organizational experts. The statistical population in the quantitative part also included all employees of the Tax Affairs Department of West Azerbaijan Province, numbering 812 people. The measurement tool was a semi-structured interview and a questionnaire.

**Findings:** In the qualitative part, using the theme analysis method, dimensions, components and HR risk indicators were identified. In the quantitative part, using confirmatory factor analysis, while examining and confirming the indicators and dimensions of HR risk model, their priority in the West Azerbaijan Tax Affairs Organization was examined, so that the managers of the organization Plan to control the most important HR risks. The proposed model has 4 dimensions, 14 components and 40 indicators.

**Conclusion:** In this study, while identifying the dimensions, components and indicators of HR risk, the presented model was evaluated in a public organization. This evaluation enables the managers to identify and rank the status of the mentioned risks in the organization, to adjust the model indicators in a way that leads to the control of the risks in the organization.

**Keywords:** Risk, Human resource risk, Public organization

**Citation:** Sofi, Zahra, Atayi, Mohamad, Alvani, Mehdi & Shahgholian, Keyvan (2022). Identifying and Ranking Human Resource Risks in a Public Organization. *Journal of Human Resource Studies*, 12(2), 25-53. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2022.158890>

1. Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. E-mail: z.sofidosh@gmail.com
2. Assistant Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. E-mail: mohamatai@gmail.com
3. Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. E-mail: research.m@qiau.ac.ir
4. Assistant Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. E-mail: keykeysh@yahoo.com

Published by Shahid Sattari Aeronautical University, Faculty of Management

*Journal of Human Resource Studies*, 2022, Spring, Vol, 12, No, 2, 25-53

doi: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2022.158890>

Corresponding Author: Mohamad Atayi

Received: March 22, 2022; Received in revised form: June 27, 2022

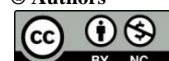
Accepted: August 03, 2022; Published online: October 12, 2022

Article Type: Research-based

E.ISSN: 2783-0624

<http://www.jhrs.ir/>

© Authors



## شناسایی و رتبه‌بندی ریسک‌های منابع انسانی در یکی از سازمان‌های دولتی

زهرا صوفی<sup>۱</sup>، محمد عطایی<sup>۲</sup>، مهدی الوانی<sup>۳</sup>، کیوان شاه‌قلیان<sup>۴</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** با تمرکز فزاینده بر شناسایی و ارزیابی خطرهای سازمان‌ها، مدیریت ریسک به اولویت استراتژیک مهمی تبدیل شده است. هدف از اجرای این پژوهش، بررسی حوزه‌های مغفول در این زمینه است؛ یعنی حوزه مدیریت منابع انسانی. بدین ترتیب، این تحقیق به مطالعه ارزیابی ریسک منابع انسانی در یکی از سازمان‌های دولتی پرداخته است.

**روش:** از آنجا که هدف این پژوهش، انتشار دانش موجود در زمینه ریسک منابع انسانی است، این پژوهش از نظر هدف، توسعه‌ای است و با توجه به ماهیت داده‌ها، جزء طرح‌های آمیخته. جامعه آماری بخش کیفی، متون علمی و خبرگان دانشگاهی و سازمانی بوده است. جامعه آماری بخش کمی نیز، کلیه کارکنان اداره امور مالیاتی استان آذربایجان غربی است که تعداد آن‌ها ۸۱۲ نفر گزارش شده است. ابزار سنجش، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسش‌نامه بوده است.

**یافته‌ها:** در بخش کیفی، با بهره‌گیری از روش تحلیل تم، 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 سازمان امور مالیاتی آذربایجان غربی بررسی شد تا مدیران سازمان، ضمن شناسایی ریسک‌های بسیار مهم منابع انسانی در سازمان خود، برای کنترل آن برنامه‌ریزی کنند. مدل ارائه‌شده از ۴ بُعد، ۱۴ مؤلفه و ۴۰ شاخص تشکیل شده است.

**نتیجه‌گیری:** در این پژوهش، پس از شناسایی ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های ریسک منابع انسانی، الگویی طراحی شد؛ سپس این الگو برای ارزیابی، در یکی از سازمان‌های دولتی به اجرا درآمد. این ارزیابی به مدیران سازمان‌ها کمک می‌کند که با شناسایی و رتبه‌بندی وضعیت ریسک‌های یاد شده، شاخص‌های مدل را به‌گونه‌ای تعدیل کنند که به کنترل ریسک‌های موجود منجر شود.

**کلیدواژه‌ها:** ریسک، ریسک منابع انسانی، سازمان‌های دولتی.

**استناد:** صوفی، زهرا، عطایی، محمد، الوانی، مهدی و شاه‌قلیان، کیوان (۱۴۰۱). شناسایی و رتبه‌بندی ریسک‌های منابع انسانی در یکی از سازمان‌های دولتی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۲(۲)، ۲۵-۵۳.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.  
رایانامه: z.sofidosh@gmail.com

۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.  
رایانامه: mohamatai@gmail.com

۳. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.  
رایانامه: research.m@qiau.ac.ir

۴. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.  
رایانامه: keykeysh@yahoo.com

doi: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2022.158890>

نویسنده مسئول: محمد عطایی

دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۰۲

بازنگری: ۱۴۰۱/۰۴/۰۶

پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۱۲

انتشار: ۱۴۰۱/۰۷/۲۰

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۱، تابستان، دوره ۱۲، شماره ۲، ص. ۲۵-۵۳

شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴

نوع مقاله: پژوهشی

© نویسندگان

## مقدمه

اغلب تحقیقات و ادبیات موجود در زمینه مدیریت منابع انسانی، بر تأثیرهای مثبت سیستم‌ها و شیوه‌های منابع انسانی متمرکز است. در این زمینه، پیامدهایی مانند رفاه کارکنان، اثربخشی سازمانی و مشارکت‌های اجتماعی گسترده، مدت‌هاست به بحث گذاشته شده است و استدلال می‌شود که مدیریت منابع انسانی، می‌تواند هم در سازمان و هم در سطح وسیع‌تر، یعنی جامعه سهم مثبتی داشته باشد (جکسون، شولر و جیانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). مدیریت منابع انسانی در هر سازمان، کلید اصلی دستیابی به اهداف سازمان تلقی می‌شود. منابع انسانی عملکرد سازمان را افزایش می‌دهد و ضمن ایجاد مزیت رقابتی مستمر، در افزایش بهره‌وری نیز نقش اساسی دارد؛ اما در این رهگذر، مخاطرات مختلفی وجود دارد که هر لحظه، نیروی انسانی را در معرض تهدید قرار می‌دهند (محمدی‌مقدم، سلگی و دادفر، ۱۳۹۵). همان‌طور که مدیریت منابع انسانی می‌تواند تأثیر مثبتی داشته باشد، موضوعاتی نیز برای بررسی مخاطرات روش‌های بی‌اثر یا نامناسب مدیریت منابع انسانی وجود دارد. با تمرکز فزاینده بر شناسایی و ارزیابی خطرهای سازمان‌ها، مدیریت ریسک به اولویت استراتژیک کلیدی تبدیل شده است. انتظار می‌رود که کسب‌وکارها شیوه‌های مدیریت ریسک را در عملیات خود اتخاذ کنند. این انتظار باعث شده است که طیف وسیعی از استانداردها، مانند اصول و دستورالعمل‌های مدیریت ریسک مانند ISO31000:2009 به همراه بسیاری از ابزارها و چارچوب‌ها در این زمینه ظاهر شود. این ریسک و ابزارها و چارچوب‌های متعاقب آن، بیشتر بر ریسک مالی و فیزیکی متمرکزند و تا حد زیادی از حوزه مدیریت منابع انسانی و ریسک‌های مرتبط با افراد، یعنی فراتر از ریسک بهداشت و ایمنی، غافل شده‌اند. بنابراین از دیدگاه مدیریت منابع انسانی و مدیریت ریسک، به نظر می‌رسد این فرصت وجود دارد که ریسک‌های مربوط به منابع انسانی بیشتر شناخته و بررسی شوند (بکر و اسمیت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). این در حالی است که تعیین ریسک در منابع انسانی، به دلیل ماهیت انتزاعی آن، از ریسک مالی دشوارتر است (هوتاجلول و سوکماواتی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱).

ریسک منابع انسانی، مجموعه وسیعی از مفاهیمی همچون ریسک‌های اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، استراتژیک، محیطی، فرایندی، روان‌شناختی و عملیاتی را دربردارد؛ با وجود این ادبیات تحقیق، جز در تعدادی معدود، به صورت گسسته به این موضوع پرداخته است، نه در قالبی یکپارچه. از این رو، چه به لحاظ تئوریک و چه از نظر مباحث کاربردی، ضرورت طراحی یک سیستم مدیریت ریسک منابع انسانی محسوس است؛ سیستمی که با دیدی وسیع و با در نظر گرفتن ابعاد مختلف مسئله، مفاهیم و الزامات مدیریت ریسک منابع انسانی را محقق سازد و به اولویت‌بندی ریسک‌های منابع انسانی با توجه به شرایط و امکانات خاص سازمانی بپردازد.

از سوی دیگر، به‌طور کلی سازمان‌ها و از جمله سازمان امور مالیاتی، مشتاقانه منتظر موضوعاتی هستند که در دستیابی به اهداف سازمانی کمک می‌کند. مهم‌ترین این موضوعات، مسائل مبتنی بر کارمندی است (الحواری و العبادی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). یکی از رویکردهای جدید در این زمینه، شناسایی و مدیریت ریسک و به‌ویژه، ریسک‌های مرتبط با منابع انسانی است.

- 
1. Jackson, Schuler & Jiang
  2. Becker & Smidt
  3. Hutajulu & Sukmawati
  4. Al-Hawary & Al-Abbadi

بی‌توجهی به منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی و مدیریت ضعیف آن‌ها، به‌ویژه 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.

سازمان امور مالیاتی باید بتواند با شناسایی و ارزیابی ریسک‌های خود، آن را به‌شکل مناسبی مدیریت کند؛ زیرا به فرایندی که به سازمان قابلیت دهد که پیام‌های نامطلوب را به‌موقع 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، به‌ویژه ریسک‌های مرتبط با نیروی انسانی گفته می‌شود (قبادی‌الوار، موسوی و شریعت‌نژاد، ۱۳۹۷). در چنین وضعیتی، بررسی‌نکردن و ناآگاهی از ریسک‌های منابع انسانی، از جمله چالش‌های اصلی و کلیدی برای سازمان امور مالیاتی قلمداد می‌شود؛ زیرا این سازمان، در جایگاه یکی از دستگاه‌های سرآمد در ارائه خدمات گسترده به عموم مردم، به‌منظور 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.

با توجه به آنچه گفته شد و همچنین کمبود تحقیقات داخلی، شناسایی‌نشدن ریسک‌های بومی / ارزشی و نیز کمبود دیدگاه کل‌نگر در حوزه ریسک منابع انسانی که توجه محقق را به خود جلب کرد، در این مقاله مدلی برای ارزیابی ریسک منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان غربی ارائه می‌شود و در کنار آن، ابعاد مدل پیشنهادی در سازمانی دولتی بررسی خواهد شد. مدل پیشنهادی پژوهش، به شناسایی مخاطرات بنیادی سازمان در حوزه منابع انسانی و برنامه‌ریزی و اتخاذ استراتژی‌های مناسب برای کنترل مخاطرات یاری خواهد کرد. بر این اساس، دو سؤال برای پژوهش مطرح می‌شود:

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

۲. این عوامل در امور مالیاتی استان آذربایجان غربی چگونه اولویت‌بندی می‌شود؟

### پیشینه نظری پژوهش

کلمه ریسک، ریشه‌دار است از واژه ایتالیایی *riscare* به‌معنای جرئت‌کردن (می‌یر، روت و رایبیز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). بی‌اطمینانی رویدادی است که احتمال وقوع آن به‌درستی برای فرد مشخص نیست؛ ولی ریسک سناریویی است که احتمال وقوع آن برای فرد مشخص است (آهمتی و ولادی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). ریسک وضعیتی است که در آن، فرد با کمبود اطلاعات و تجربه قبلی مواجه می‌شود و اقدام‌های خود را بر اساس کسب نتیجه‌ای احتمالی انجام می‌دهد (رنو و آگومبا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶).

پژوهشگران معتقدند که کارکنان سازمان در معرض دو نوع ریسک قرار دارند: ریسک انسانی و ریسک منابع انسانی. ریسک انسانی، ریسکی است که کارکنان به خود یا به سازمان صدمه می‌زنند. این ریسک ممکن است به‌دلیل نداشتن شایستگی‌های لازم سهوی باشد یا به‌دلیل انحراف از قوانین تجویز شده در راستای کنترل ریسک عمدی صورت پذیرد. ریسک منابع انسانی، ریسک‌هایی را دربرمی‌گیرد که از سامانه منابع انسانی سازمان، یعنی گزینش، آموزش،

1. Meyer, Roodt & Robbins

2. Ahmeti & Vladi

3. Renault & Agumba

ارزیابی عملکرد و جبران خدمت، منتج می‌شوند (فیلی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). مرور ادبیات تحقیق نشان می‌دهد که ریسک‌های مرتبط با منابع انسانی، یکی از حوزه‌های مهم ریسک برای سازمان‌ها در سراسر جهان است (دیانتی و زارع‌زیدی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). یکی از مسائل مهم و چالش‌برانگیز سازمان‌ها در حوزه منابع انسانی و به‌ویژه در بخش خدمات، مخاطرات مربوط به مدیریت منابع انسانی است و مدیریت این خطرها برای موفقیت پایدار هر سازمانی حیاتی است (نوریان زواره و صادقی آرانی، ۱۴۰۰).

مؤسسه ارنست و یانگ در گزارش سال ۲۰۰۸ با عنوان «ریسک‌های جهانی منابع انسانی»، ریسک منابع انسانی را ریسک برنامه‌ها و فرایندهای مرتبط با کارکنان سازمان معرفی کرد که در صورت مدیریت مناسب، سازمان را در زمره رهبران بازار قرار خواهد داد (ارنست و یانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). ریسک منابع انسانی، به عدم قطعیت ناشی از تغییر در طیف وسیعی از مسائل مرتبط با مدیریت منابع انسانی گفته می‌شود که بر توانایی سازمان برای تحقق اهداف استراتژیک و عملیاتی آن تأثیرگذار است (یانگ و هکستر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). ریسک منابع انسانی به همه رویدادهای مدنظر و ناخواسته کارکنان اشاره دارد که سطح دستیابی به اهداف سازمانی را تعیین می‌کند (بومبیاک<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). ریسک‌های منابع انسانی، همه عوامل ریسک مرتبط با منابع انسانی را شامل می‌شوند. هنوز هیچ تعریف واضح و دقیقی از این اصطلاح وجود ندارد؛ اگرچه اساسی‌ترین ایده این مفهوم، تمام خطرهایی را شامل می‌شود که ممکن است در نتیجه مدیریت نارسای منابع انسانی، عملکرد سازمان را متوقف کند. ریسک اصلی در هر سازمانی منابع انسانی است؛ اما مدیریت ریسک سازمانی و منابع انسانی آن، معمولاً با یکدیگر مرتبط نیستند. اقدام‌های منابع انسانی، بر منابع انسانی تأثیر مثبتی دارد؛ اما نبود آن‌ها ریسک منابع انسانی را محتمل می‌کند. اقدام‌های صحیح منابع انسانی نیز ممکن است ریسک را کاهش دهد. بسته به هر عملیات سازمانی، ریسک‌های اصلی منابع انسانی هر یک مشخص می‌شود؛ از ریسک سلامتی یا جابه‌جایی کارکنان گرفته تا ضعف مهارت حیاتی، به دلیل از دست‌دادن کارکنان کلیدی (استفانسدوتیر<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷).

درک مفهوم ریسک منابع انسانی، باید از ویژگی‌های منابع انسانی و محیط کسب‌وکار آغاز شود. ریسک منابع انسانی، از پیچیدگی روانی و فیزیکی خود منابع انسانی و بعضی تغییرات در محیط کسب‌وکار داخل و خارج آن نشئت می‌گیرد که احتمالاً به انحراف از هدف در رفتار منابع انسانی سازمان و انتظارات سازمانی منجر می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهد که صرف‌نظر از تعداد ریسک مدیریت منابع انسانی، به‌طور کلی، ویژگی‌های زیر در ریسک منابع انسانی وجود دارد:

۱. عینیت. وجود ریسک در هر جنبه‌ای از مدیریت منابع انسانی محتمل است. خطر مدیریت منابع انسانی، در جایی وجود دارد که مردم فقط می‌توانند از خطر جلوگیری کرده یا آن را حل کنند؛ اما نمی‌توانند به‌طور مطلق آن را از بین ببرند. در هر صورت، اگر خطر نادیده گرفته شود، به‌طور حتم ضرری وجود دارد.
۲. پویا. فراوانی ریسک در تمامی جنبه‌های مدیریت منابع انسانی یکسان نیست؛ همچنین شدت تأثیر آن بر سایر فعالیت‌ها یا دامنه آن متفاوت است و همه این‌ها ویژگی‌های تغییر پویا را دارند. ویژگی پویایی ریسک، دشواری

---

1. Fheili  
 2. Dianti & Zare Zidi  
 3. Ernst & young  
 4. Young & Hexter  
 5. Bombiak  
 6. Stefansdottir

مدیریت ریسک را افزایش می‌دهد و مدیریت را ملزم می‌کند که بر انعطاف‌پذیری متمرکز شود تا از صلبیت و تغییرناپذیری جلوگیری کند.

۳. مخرب<sup>۱</sup>. منابع انسانی، دارایی سازمانی است و فرایند مدیریت آن خالی از ریسک نیست؛ از این رو ضرر زیادی برای سازمان ایجاد می‌کند و نه تنها ایمنی منابع مادی سازمان را به خطر می‌اندازد؛ بلکه ممکن است به شکست کامل استراتژی توسعه سازمان منجر شود (ویوی، کینگوا، ژیوژی و شولینگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷).

پارکر<sup>۳</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 دست‌دادن کارکنان اصلی، خطر انگیزه ناکافی یا نادرست در بین کارکنان مدیریت و... (نادری و محرابی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). بعضی از محققان ریسک منابع انسانی را پدیده‌ای 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 (زارع‌رواسان و دیلامی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). مدیران مسائل عملیاتی منابع انسانی را یکی از ریسک‌های مهم سازمان در نظر می‌گیرند (میتروفانوا، کونووالوا، میتروفانوا، آشوربکوف و کنستانتین<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷) و شاخص‌های مهم آن را استخدام کارکنان و حفظ و جبران خدمات آن‌ها برمی‌شمارند. ریسک سرمایه‌های انسانی نیز، ریسک مهمی برای سازمان شناخته می‌شود (گلرسان کرمانی، بهشتی‌فر، منتظری و اعراب‌پور<sup>۷</sup>، ۲۰۲۱).

در مطالعات و تحقیقات صورت‌گرفته محققان، دسته‌بندی‌های مختلفی برای ریسک‌های منابع انسانی بیان مطرح شده است. در یک دسته‌بندی، ریسک‌های منابع انسانی در دو بُعد کلی ریسک‌های خارجی (موارد اضطراری، ریسک بازار) و ریسک‌های داخلی (ریسک سرمایه انسانی و ریسک‌های رابطه‌ای) معرفی شده است (استام<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹). به اعتقاد پل و میتلاچر<sup>۹</sup> (۲۰۰۸) از آنجا که حوزه‌های یادشده 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 دربرمی‌گیرد. یانگ و هکستر<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۱)، ریسک‌های منابع انسانی را به سه دسته تقسیم کرده‌اند: ریسک‌های سازمانی، ریسک‌های فرایندی و سایر ریسک‌ها. سازمان پرسنل و توسعه<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۶)، 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 (بکر و اسمیت<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۵). از نظر استیونز<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۶)،

- 
1. Destructive
  2. Weiwei, Qinghua, Xiuzhi, Shuling
  3. Parker
  4. Nadri & Mehrabi
  5. Zare Ravasan & Dilami
  6. Mitrofanova, Konovalova, Mitrofanova, Ashurbekov & Konstantin
  7. Golresan Kermani, Beheshtifar, Montazery & Arabpour
  8. Stam
  9. Paul & Mitlacher
  10. Young & Hexter
  11. Chartere Institute of Personnel and Development (CIPD)
  12. Becker & Smidt
  13. Stevens



مدیریت ریسک منابع انسانی، می‌بایست مدیریت یکپارچه ریسک‌های زیر را شامل شود:

- ریسک افراد یا سرمایه‌های انسانی: هرگونه ریسک مرتبط با کارکنان یا دانش، توانایی، مهارت، سلامت و ایمنی آنان در حوزه ریسک‌های افراد یا سرمایه‌های انسانی سازمان لحاظ می‌شود.
- ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی: ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی، ممکن است در هر یک از زیرسیستم‌های منابع انسانی وجود داشته باشد؛ از جمله: کارمندیابی و انتخاب، ارزیابی عملکرد، پاداش و جبران خدمات، آموزش و توسعه کارکنان (پل و میتلاچر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸).
- ریسک مربوط به دیدگاه‌های کارکنان به منابع انسانی (ریسک‌های مربوط به متخصصان): این دسته از ریسک‌ها، نشئت گرفته است از ادراک مدیران و کارکنان سازمان، از نقش و سهم و مشارکتی که کارکردهای منابع انسانی در حال حاضر در سازمان دارند یا می‌توانند داشته باشند (استیونز، ۲۰۰۶).
- ریسک‌های فردی متخصصان منابع انسانی: این ریسک‌ها، از فقدان نقش و سهم اثربخش متخصصان منابع انسانی سازمان و ضعف در توسعه فردی آنان نشئت می‌گیرد (استیونز، ۲۰۰۶).

بدین ترتیب، مرور ادبیات نظری و تعاریف ارائه‌شده و دسته‌بندی‌های موجود در خصوص انواع ریسک منابع انسانی، از نبود دیدگاهی کل‌نگر حکایت می‌کند و ضرورت شناسایی ابعاد چندگانه ریسک منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایرانی را نشان می‌دهد. همچنین در مطالعات داخلی، به شناسایی ریسک‌های بومی در سازمان‌های دولتی ایرانی پرداخته نشده و این پژوهش برای رفع این خلأ اجرا شده است.

### پیشینه تجربی

در جدول ۱، پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط به ریسک منابع انسانی خلاصه شده است. از مطالعه پیشینه تجربی پژوهش چنین برمی‌آید که در زمینه ریسک منابع انسانی، در دو حوزه خلأ پژوهشی وجود دارد: ۱. کمبود چارچوب‌ها و مدل‌هایی که به شناسایی ابعاد چندگانه ریسک منابع انسانی در سازمان بپردازند که حکایت دارد از نبود دیدگاهی کل‌نگر در این حوزه مطالعاتی؛ ۲. نبود پژوهش‌های داخلی با رویکرد شناسایی ریسک منابع انسانی بومی و متناسب با سازمان‌های دولتی در کشور. به بیان دیگر، معدود مطالعات انجام‌شده در حوزه ریسک منابع انسانی در کشور، بدون توجه به زمینه سازمان‌های دولتی ایرانی، تنها به اولویت‌بندی ریسک‌های ارائه‌شده در تحقیقات خارجی در سازمانی خاص پرداخته‌اند.

در عمل نیز، بسیاری از سازمان‌ها، از ریسک منابع انسانی تعریف محدودی دارند و این امکان وجود دارد که رهبران سازمان، نه‌تنها در شناسایی ریسک‌های اساسی و بنیادی شکست بخورند؛ بلکه در درک فرصت‌های بهبود برای کمک به ارتقای عملکرد سازمان در مقایسه با رقبا نیز ناموفق عمل کنند؛ از این رو انجام پژوهشی با این موضوع، به مدیران سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان غربی کمک می‌کند تا با شناسایی و رتبه‌بندی وضعیت ریسک‌های منابع انسانی، ریسک‌های بسیار مهم منابع انسانی را در سازمان متبوع خود شناسایی و برای کنترل آن برنامه‌ریزی کنند.

## جدول ۱. پیشینه پژوهش

محقق	موضوع	روش	نتیجه‌گیری
گلرسان کرمانی و همکاران (۲۰۲۱)	چارچوب ریسک منابع انسانی و فاکتورهای مؤثر بر آن	مروری: روش کتابخانه‌ای	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.
هوتساجلول و سوکماواتی (۲۰۲۱)	آیا باید به ریسک مدیریت منابع انسانی توجه شود؟	مروری: روش کتابخانه‌ای	محققان به‌شیوه مروری به تبیین ریسک منابع انسانی، عوامل مؤثر بر آن، انواع ریسک منابع انسانی و انواع راه‌کارهای پیشگیری از آن پرداخته‌اند.
میتروفانوا و همکاران (۲۰۱۷)	مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان	مروری: روش کتابخانه‌ای	طبق نظر محققان، اقدام‌های مدیریت ریسک منابع انسانی، ۵ مرحله را شامل می‌شود: آماده‌سازی، تجزیه و تحلیل، برنامه‌ریزی، سازمان‌هی 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.
بکر و اسمیت (۲۰۱۵)	دیدگاه ریسک در مدیریت منابع انسانی: بررسی و جهت‌دهی به تحقیقات آینده	مروری: روش کتابخانه‌ای	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.
لی و ژانگ <sup>۱</sup> (۲۰۱۴)	بررسی مدیریت افراد مستعد و نوآور بر مبنای تئوری مدیریت ریسک	مروری: روش کتابخانه‌ای	افراد با استعداد در توسعه سازمان نقش مهمی دارند و به اقتضای ویژگی نوآورانه خود، به مدیریت ریسک نیازمندند. مدیریت ریسک منابع انسانی، به موفقیت و ثبات استعداد، کنترل هزینه، وفاداری زیاد کارکنان به سازمان منجر می‌شود.
گوکسوی <sup>۲</sup> (۲۰۱۴)	تأثیر عملیات مدیریت ریسک منابع انسانی بر آمادگی کارکنان برای تغییر در حین ادغام و تملک	کمی: روش میدانی با استفاده از پرسش‌نامه	تأثیر عملیات مدیریت ریسک منابع انسانی بر کارکنان، جهت آمادگی برای تغییر بررسی شده است. نتایج نشان داد که وقتی کارکنان به توسعه حرفه‌ای شرکت دیدگاه مثبتی دارند، رضایت و ارتباطات آن‌ها بر آمادگی ایشان برای تغییر و یادگیری تأثیر مثبتی می‌گذارد.
انارکی اردکانی و گنجعلی <sup>۳</sup> (۲۰۱۴)	مدیریت ریسک منابع انسانی	مروری: کتابخانه‌ای	ریسک‌های منابع انسانی مطالعه شده و فرایندی برای شناسایی و ماتریسی برای ارزیابی آن‌ها ارائه شده است.
ارنست و یانگ (۲۰۱۳)	بررسی ریسک‌های پیچیده کسب و کار	کمی: با استفاده از پرسش‌نامه	تأثیر ریسک‌های کسب و کار بر اصول اخلاقی سازمان‌ها در میان ۳۰۰۰ مدیر بررسی شده است.

1. Li &amp; Zhang

2. Goksoy

3. Anaraki Ardakani &amp; Ganjali



ادامه جدول ۱. پیشینه پژوهش

محقق	موضوع	روش	نتیجه‌گیری
می‌یر و همکاران (۲۰۱۱)	مدیریت ریسک منابع انسانی: اداره ریسک برای عملکرد بهتر	مروری: روش کتابخانه‌ای	رابطه مدیریت ریسک منابع انسانی و عملکرد منابع انسانی بررسی شده است. بی‌توجهی به مدیریت ریسک منابع انسانی، به اداره ضعیف کسب‌وکار منجر می‌شود.
یانگ و هکستر (۲۰۱۱)	مدیریت ریسک منابع انسانی	کمی: با استفاده از پرسش‌نامه	مدیریت ریسک‌های منابع انسانی در ۱۶۱ شرکت در صنعت آمریکای شمالی، اروپا، آسیا و اقیانوسیه ارزیابی شده است.
نوریان زواره و صادقی آرانی (۱۴۰۰)	مدل مخاطرات حوزه منابع انسانی در بخش سلامت	کمی: روش میدانی با استفاده از پرسش‌نامه	۱۴ خطر در حوزه منابع انسانی در بخش سلامت، شناسایی و با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری - تقسیری در چهار سطح طبقه‌بندی شد. مخاطرات «دیدگاه مبتنی بر نقش غیرراهبردی واحد منابع انسانی»، «دیدگاه مبتنی بر عملکرد غیراثربخش واحد منابع انسانی» و «خطر سیستم انتخاب و استخدام»، در سطح چهارم و مخاطرات «مالی» و «رفتاری» در سطح اول قرار گرفت.
ابراهیمی و قلی‌پور (۱۳۹۵)	مدیریت ریسک منابع انسانی	آمیخته: پرسش‌نامه و مصاحبه با خبرگان	در مدل ارائه‌شده ریسک‌های منابع انسانی در قالب چهار دسته طبقه‌بندی شده است که عبارت‌اند از: ریسک نگرش‌های درون‌زا؛ ریسک نگرش‌های برون‌زا؛ ریسک فرایندهای برون‌نگر و ریسک فرایندهای درون‌نگر. در این میان، ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی، بیشترین مجموع تأثیرگذاری و تأثیرپذیری را در شبکه ارتباطات متقابل دارد، به همین دلیل در اولویت مواجهه قرار گرفته است.
محمدی مقدم و همکاران (۱۳۹۵)	اولویت‌بندی ابعاد ریسک منابع انسانی با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تقسیری	کمی: روش میدانی با استفاده از پرسش‌نامه	طراحی مدل یکپارچه ریسک‌های منابع انسانی در سه سطح انجام شد. ریسک‌های فردی متخصصان منابع انسانی، به‌عنوان زیربنای مدل و تأثیرگذارترین بُعد ریسک‌های منابع انسانی و دیدگاه کارکنان به واحد منابع انسانی، به‌عنوان تأثیرپذیرترین بُعد شناخته شد.

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 به‌روش هدفمند قضاوتی انتخاب شدند. معیار انتخاب خبرگان دانشگاهی، داشتن مدرک دکتری مدیریت منابع انسانی بود. همچنین، معیار انتخاب خبرگان سازمانی، داشتن مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد مدیریت یا بالاتر، سابقه کاری بیش از ۱۵ سال و دست‌کم ۵ سال سابقه خدمت در پست‌های مدیریتی سازمان و آشنایی با مقوله

مدیریت پایدار بود. ابزار گردآوری داده‌ها در این بخش، مصاحبه نیمه‌ساختار یافته و روش تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی، تحلیل تم بود.

جامعه آماری بخش کمی نیز، کلیه کارکنان اداره امور مالیاتی استان آذربایجان غربی، به تعداد ۸۱۲ نفر بودند که از میان آنان، ۲۶۰ نفر با استفاده از جدول کرجسی و مورگان و به شیوه تصادفی به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی، پرسش‌نامه محقق ساخته و روش تجزیه و تحلیل داده‌ها، مدل سازی معادلات ساختاری بود.

در بخش کیفی، برای بررسی پایایی مصاحبه‌ها از روش پایایی دو کدگذار و برای بررسی روایی از اطمینان‌پذیری، اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری و تأییدپذیری استفاده شد که در بخش یافته‌ها تشریح می‌شود.

برای بررسی پایایی بخش کمی، از آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی (CR) و برای بررسی روایی هم‌گرا از ضریب بارهای عاملی و ضرایب میانگین واریانس استخراج شده سازه‌ها (AVE) استفاده شده است که در بخش یافته‌ها تشریح می‌شوند.

### یافته‌های پژوهش

برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان و ساخت مدل کیفی، از روش تحلیل تم، طی مراحل زیر استفاده شد.

برای کدگذاری در تحقیقات کیفی روش واحدی وجود ندارد. در این تحقیق، روش پیشنهادی اترید استرلینگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) استفاده شد که یکی از روش‌های مرسوم کدگذاری در تحلیل مضمون است. این روش بر تشکیل شبکه مضمون مبتنی است و در پژوهش‌های مختلف استفاده شده است. شبکه مضامین شامل سه دسته از کدها و مفهومی‌هاست: ۱. مضامین پایه؛ ۲. مضامین سازمان دهنده؛ ۳. مضامین فراگیر.

### مرور داده‌ها

در مطالعه حاضر، به منظور گردآوری داده‌های کیفی، علاوه بر بررسی مبانی نظری پژوهش، تم‌ها و متون مربوط به موضوع تحقیق در اسناد، به دقت مطالعه شد. همچنین به منظور کسب داده‌های تکمیلی و جدید، خبرگان نیز به عنوان جامعه آماری بخش کیفی در نظر گرفته شدند و شناسایی خبرگان با روش هدفمند قضاوتی تا مرحله اشباع نظری ادامه یافت. شایان ذکر است که بررسی اشباع نظری در این تحقیق، از طریق عدم ارائه مفاهیم جدید توسط خبرگان تشخیص داده شد. بدین ترتیب، در این مرحله، در مجموع تعداد ۱۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شد و از آنان مصاحبه عمیق نیمه ساختار یافته به عمل آمد. زمان هر مصاحبه بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه در نظر گرفته شد. در فرایند مصاحبه، موضوع تحقیق برای خبرگان تشریح و محورهای مصاحبه مشخص شد. همچنین، قبل از انجام مصاحبه، راهنمای مصاحبه و متن سؤال‌های اصلی که باید در مصاحبه‌ها پرسیده می‌شود، تدوین شد. در جریان انجام مصاحبه، در صورت نیاز سؤال‌های اصلی، در قالب سؤال‌های جزئی‌تر مطرح شدند. سؤال‌های اصلی عبارت بودند از: ریسک منابع انسانی را تعریف نمایید؟ ریسک منابع انسانی از چه اجزایی تشکیل شده است؟ شناسایی ریسک منابع انسانی چه مزیتی برای سازمان‌ها به همراه

دارد؟ ریسک منابع انسانی در سازمان‌های دولتی از چه ابعاد و مؤلفه‌هایی تشکیل می‌شود؟ با توجه به شرایط بومی (ایرانی و اسلامی بودن) سازمان‌های دولتی ایران، ریسک منابع انسانی، چه ویژگی‌های خاص و منحصر به فردی دارد؟ چه عواملی می‌تواند ریسک منابع انسانی را در سازمان‌های دولتی ایران کاهش دهد؟ چه ریسک‌هایی در زمینه عملیات مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران قابل شناسایی است؟ ریسک‌های مربوط به سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی ایران چیست؟

در مرحله مرور داده‌ها، مصاحبه‌ها و اسناد، پیاده‌سازی و مکتوب و مطالعه شد. در این مرحله پژوهشگران برای آشناسدن با عمق و گستره داده‌های گردآوری شده، از فرایند غوطه‌ور شدن در داده‌ها استفاده کردند. فرایند غوطه‌ور شدن در داده‌ها و اطلاعات گردآوری شده، خوانش مکرر داده‌ها و جست‌وجوی الگوها و معانی داده‌ها را شامل می‌شود.

### کدگذاری داده‌ها

در مرحله بعد پژوهشگر پس از خوانش مکرر داده‌ها و آشنایی کامل با آن‌ها، به ایجاد کدهای اولیه از داده‌های گردآوری شده اقدام کردند. این کدها دارای ویژگی‌هایی است که از نظر محقق جالب و معنادار است. کدهای اولیه و نکات کلیدی داده‌ها، در واقع مضامین پایه محسوب می‌شوند که بر اساس آن‌ها مضامین سطوح بالاتر ساخته شد.

#### جدول ۲. مضامین پایه

##### مفاهیم و کدهای اختصاص یافته

نداشتن دانش و مهارت لازم و کافی؛ فقدان توانایی‌های لازم برای انجام شغل؛ نداشتن تجربه کاری مرتبط؛ رعایت نکردن مراحل گزینش هنگام انتخاب کارکنان؛ انتخاب بر اساس رابطه‌مداری به جای شایستگی؛ انتخاب فرد نامتناسب با شغل و تبدیل وی به کارمند غیربهره‌ور؛ اتخاذ سیاست‌های پرداخت نامناسب و ایجاد کاهش اعتماد کارکنان به سازمان؛ ضعف سیستم‌های داخلی در محاسبه دقیق پاداش؛ تدوین نکردن رویه‌ها و سیاست‌های مناسب برای ارائه مزایا؛ ناهماهنگی و ناسازگاری پرداخت‌ها با اهداف و خط‌مشی‌های سازمان؛ فقدان رویه مدون و مناسب برای ارزیابی عملکرد؛ ارزیابی عملکرد فقط با هدف ارائه حقوق و مزایا؛ بی‌توجهی به بازخور مثبت و ارائه بازخور منفی به منابع انسانی؛ مشارکت نکردن مدیران در فرایند توسعه و آموزش؛ بهره‌نبردن از کارشناسان مجرب و متخصص برای آموزش کارکنان و ایجاد کاهش بهره‌وری کارکنان؛ نارضایتی منابع انسانی از شغل و سازمان؛ متعهد نبودن کارکنان به سازمان؛ مشکلات روحی و روانی مانند استرس شغلی؛ بی‌تأمیلی کارکنان به مشارکت در کار داوطلبانه؛ ترک خدمت کارکنان پس از فراگیری آموزش‌های لازم در سازمان؛ ریسک سلامت جسمی و خطر بیماری‌ها؛ ایمن نبودن محیط کار؛ تبعیض جنسیت و مسائلی همچون سن، تحصیلات و سابقه کار؛ هنجارها و ارزش‌های فرهنگی متفاوت؛ اختلاف نظر میان مدیران ارشد (تمرکز بر علائق شخصی)؛ مفروضات متفاوت درباره قدرت، تصمیم‌گیری و موقعیت؛ پایش نشدن قوانین و مقررات متغیر؛ تطابق نداشتن با تحرکات و چالش‌های جهانی؛ تبعیت نکردن از قوانین کار (قوانین مربوط به استخدام و پرداخت)؛ تغییرات بازار نیروی کار نظیر کمبود منابع انسانی حائز شرایط؛ افزایش هزینه‌های منابع انسانی (مانند هزینه‌های مرتبط با حقوق و جابه‌جایی منابع انسانی)؛ تبعیض قائل شدن بین کارکنان (از حیث قومیت، جنسیت، مشکلات و ناتوانی جسمی)؛ ترویج ضابطه‌سالاری به جای شایسته‌سالاری در امور مربوط به کارکنان؛ نداشتن وجدان در محل کار؛ بی‌احترامی به اعتقادهای دینی و مذهبی افراد؛ ضعف ایمان و نداشتن توکل‌گرایی؛ رقابت ناسالم با همکاران و تلاش برای تخریب رقبا؛ نپذیرفتن مسئولیت فعالیت‌ها و وظایف حرفه‌ای توسط کارکنان؛ عدم حفظ حریم خصوصی کارکنان؛ بی‌احترامی به باورهای اجتماعی و فرهنگ و سطح خانوادگی کارکنان.

### استخراج مضامین

در این مرحله کدهای اولیه و نکات کلیدی اسناد و مصاحبه‌ها با یکدیگر ترکیب و تلفیق شدند تا بر اساس آن‌ها، مقوله‌ها و مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر احصا شوند. مضامین سازمان‌دهنده، مضامینی است که از ترکیب و تلخیص مضامین

پایه یا همان کدهای اولیه و نکات کلیدی متن مصاحبه‌ها به دست آمده است. در این مرحله پژوهشگران مجموعه‌ای از مضامین را ایجاد و آن‌ها را بازبینی و غربال کردند. سپس در یک فرایند رفت‌وبرگشتی بین متن و مضامین فرعی، بر اساس بررسی مکرر داده‌ها و پالایش مضامین فرعی، مضامین فراگیر و اصلی استخراج شدند. به این ترتیب داده‌ها در دسته‌بندی‌های منطقی و منسجمی قرار گرفتند.

### تدوین گزارش نهایی

چارچوب مقولات و مضامین همراه با توضیحات مربوط به مراحل کدگذاری تدوین شد. بعضی از داده‌ها ارائه و نتایج تحلیل با سؤال‌های پژوهش و همچنین مبانی نظری مرتبط شد. بدین ترتیب مضامین پایه و سازمان‌دهنده مربوط به مضامین فراگیر ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی، ریسک‌های سرمایه‌انسانی، ریسک‌های محیطی منابع انسانی و ریسک‌های ارزشی منابع انسانی، احصا شدند (جدول ۳).

جدول ۳. مضامین پایه و سازمان‌ده از مضمون‌های فراگیر ریسک منابع انسانی

مضمون‌های فراگیر	مضمون‌های سازمان‌ده	مفاهیم (مضمون‌های پایه)
ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی	ریسک انتخاب و استخدام	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رعایت نکردن مراحل گزینش هنگام انتخاب کارکنان</li> <li>- انتخاب بر اساس رابطه‌مداری به جای شایستگی</li> <li>- انتخاب فرد نامتناسب با شغل و تبدیل کردن وی به کارمند غیربهره‌ور.</li> </ul>
	ریسک آموزش و توسعه	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مشارکت نکردن مدیران در فرایند توسعه و آموزش</li> <li>- بهره‌نبردن از کارشناسان مجرب و متخصص برای آموزش کارکنان و ایجاد کاهش بهره‌وری کارکنان</li> <li>- ترک خدمت کارکنان پس از فراگیری آموزش‌های لازم در سازمان</li> </ul>
	ریسک ارزیابی عملکرد	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نداشتن رویه مدون و مناسب برای ارزیابی عملکرد</li> <li>- ارزیابی عملکرد فقط با هدف ارائه حقوق و مزایا</li> <li>- بی‌توجهی به بازخور مثبت و ارائه بازخور منفی به منابع انسانی</li> </ul>
	جبران خدمات و پاداش	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اتخاذ سیاست‌های پرداخت نامناسب و ایجاد کاهش اعتماد کارکنان به سازمان</li> <li>- ضعف سیستم‌های داخلی در محاسبه دقیق پاداش</li> <li>- تدوین نکردن رویه‌ها و سیاست‌های مناسب برای ارائه مزایا</li> <li>- ناهماهنگی و ناسازگاری پرداخت‌ها با اهداف و خط‌مشی‌های سازمان</li> </ul>
ریسک‌های سرمایه‌انسانی	ریسک شایستگی‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نداشتن دانش و مهارت لازم و کافی</li> <li>- ضعف در توانایی‌های لازم برای انجام شغل</li> <li>- نداشتن تجربه کاری مرتبط</li> </ul>
	ریسک سلامت	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ریسک سلامت جسمی و خطر بیماری‌ها</li> <li>- ایمن نبودن محیط کار</li> </ul>
	ریسک روان‌شناختی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نارضایتی منابع انسانی از شغل و سازمان</li> <li>- متعهد نبودن کارکنان به سازمان</li> <li>- مشکلات روحی و روانی مانند استرس شغل</li> <li>- بی‌تمایلی کارکنان به مشارکت در کار داوطلبانه</li> </ul>

ادامه جدول ۳. مضامین پایه و سازمان‌ده از مضمون‌های فراگیر ریسک منابع انسانی

مضمون‌های فراگیر	مضمون‌های سازمان‌ده	مفاهیم (مضمون‌های پایه)
ریسک‌های محیطی منابع انسانی	ریسک فرهنگی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تبعیض جنسیت و مسائلی همچون سن، تحصیلات و سابقه کار</li> <li>- هنجارها و ارزش‌های فرهنگی متفاوت</li> <li>- اختلاف‌نظر میان مدیران ارشد (تمرکز بر علایق شخصی)</li> <li>- مفروضات متفاوت درباره قدرت، تصمیم‌گیری و موقعیت</li> </ul>
	ریسک سیاسی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- پایش‌نشدن قوانین و مقررات متغیر</li> <li>- مطابقت نبودن با تحرکات و چالش‌های جهانی</li> <li>- تبعیت نکردن از قوانین کار (قوانین مربوط به استخدام و پرداخت)</li> </ul>
	ریسک اقتصادی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تغییرات بازار نیروی کار نظیر کمبود منابع انسانی حائز شرایط</li> <li>- افزایش هزینه‌های منابع انسانی، مانند هزینه‌های مرتبط با حقوق و جابه‌جایی منابع انسانی</li> </ul>
ریسک‌های ارزشی منابع انسانی	ارزش‌های اخلاقی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تبعیض قائل شدن بین کارکنان (از حیث قومیت، جنسیت، مشکلات و ناتوانی جسمی)</li> <li>- ترویج ضابطه‌سالاری به جای شایسته‌سالاری در امور مربوط به کارکنان</li> <li>- نداشتن وجدان در محل کار</li> </ul>
	ارزش‌های مذهبی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بی‌احترامی به اعتقادهای دینی و مذهبی افراد</li> <li>- ضعف ایمان و نداشتن توکل‌گرایی</li> </ul>
	ارزش‌های حرفه‌ای	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رقابت ناسالم با همکاران و تلاش برای تخریب رقبا</li> <li>- نپذیرفتن مسئولیت فعالیت‌ها و وظایف حرفه‌ای توسط کارکنان</li> </ul>
	حفظ حریم خصوصی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم حفظ حریم خصوصی کارکنان</li> <li>- بی‌احترامی به باورهای اجتماعی و فرهنگ و سطح خانوادگی کارکنان</li> </ul>

شایان ذکر است که در این مقاله، پایایی مصاحبه‌ها با استفاده از روش توافق درون موضوعی دو کدگذار بررسی شده است. بدین منظور، از یک همکار پژوهشگر (دانشجوی دکتری مدیریت) برای مشارکت در کدگذاری‌ها دعوت شد. پس از آموزش روش‌های کدگذاری به وی، سه مصاحبه از میان مصاحبه‌ها انتخاب و هر سه مصاحبه به‌طور هم‌زمان توسط همکار و پژوهشگر کدگذاری شدند. بعد از تعیین تعداد کدهای مشابه (توافق)، پایایی توافق میان دو کدگذار از طریق رابطه ۱ سنجیده شد.

$$\text{رابطه ۱)} \quad ۱۰۰ \times \frac{۲ \times \text{تعداد توافق‌ها}}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد توافق درون موضوعی}$$

جدول ۴. میزان پایایی دو کدگذار

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافق	پایایی درون موضوعی دو کدگذار
۱	۱۰	۲۲	۷	۰/۶۳
۲	۱	۱۸	۸	۰/۸۹
۳	۸	۲۶	۱۱	۰/۸۵
		۶۶	۲۶	۰/۷۹

همان گونه که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، مقدار پایایی  $0/79$  به دست آمده است. رقم به دست آمده از  $0/6$  بیشتر است؛ از این رو پایایی کدگذاری مصاحبه‌ها تأیید می‌شود.

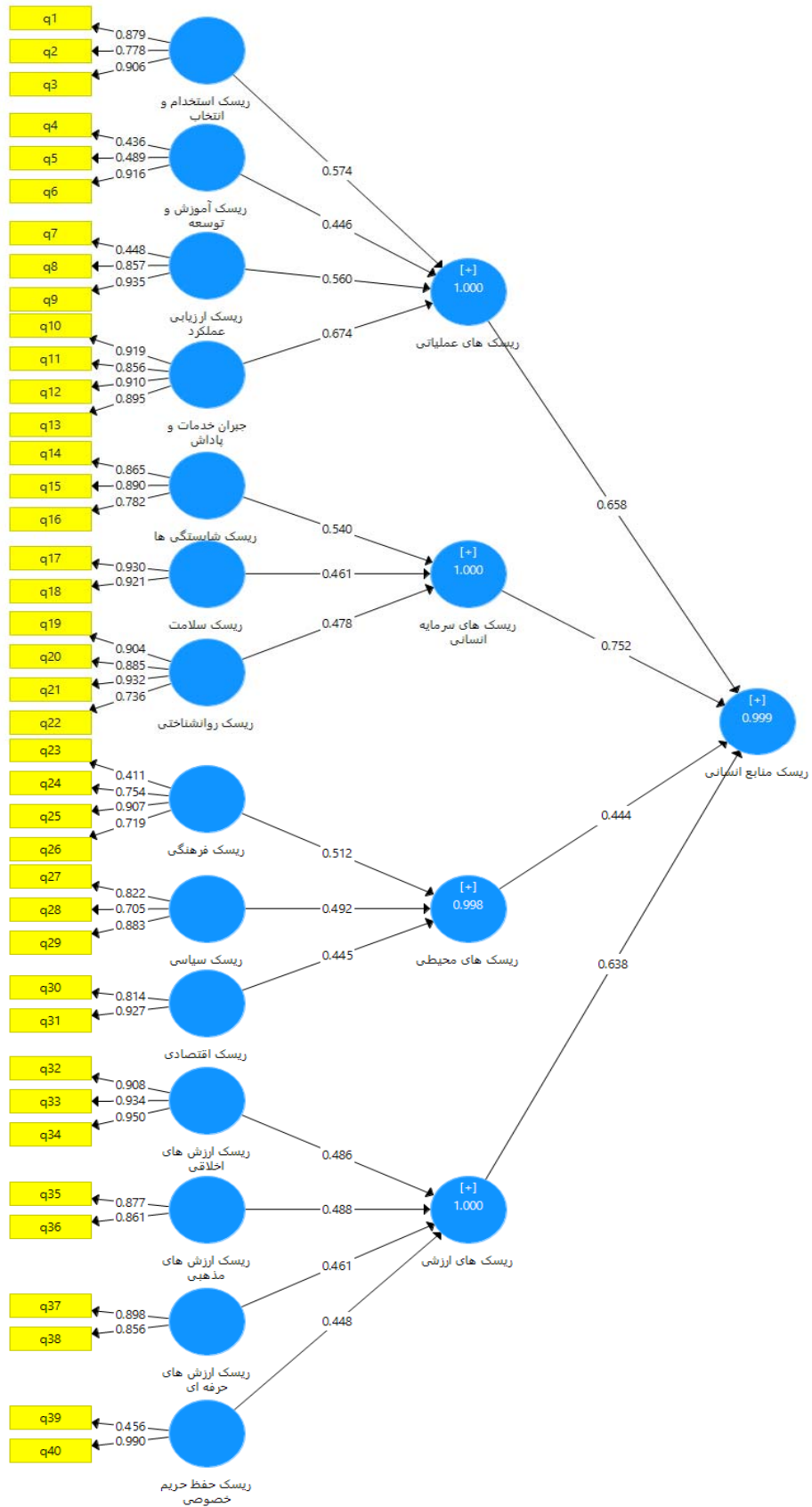
همچنین در این تحقیق، از روش‌هایی مانند اطمینان‌پذیری، اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری و تأییدپذیری برای بررسی اعتبار بخش کیفی استفاده شد. در راستای ارتقای انتقال‌پذیری یافته‌ها، پژوهشگر تلاش کرد از طریق تشریح دقیق روش‌های اجرای پژوهش، امکان پیگیری مسیر پژوهش و اعمال نظر در خصوص یافته‌ها را برای سایر پژوهشگران فراهم سازد. به منظور افزایش اعتبارپذیری پژوهش کیفی، از روش تثلیث، همچون استفاده از منابع تأییدکننده فرایند گردآوری و تحلیل داده‌ها و کسب اطلاعات دقیق موازی، مانند ارائه نتایج تحلیل داده‌های کیفی به خبرگان برای آگاهی از نظر آن‌ها استفاده شد. در راستای ارتقای اطمینان‌پذیری پژوهش، داده‌ها و جزئیات پژوهش ضبط و ثبت شد تا به صراحت مشخص شود که داده‌ها چگونه و از چه منبعی ایجاد شده‌اند. همچنین، برای افزایش تأییدپذیری یافته‌ها، پژوهشگر گزارش و نتایج نهایی پژوهش را در اختیار سایر پژوهشگران قرار داد و همه آن‌ها به نتایج مشابهی دست یافتند.

در ادامه به منظور بررسی روایی و نیز، اولویت‌بندی بعدها، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل تحقیق (با توجه به مقادیر بار عاملی ارائه شده) از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه سوم با استفاده از نرم‌افزار پی‌ال‌اس<sup>۱</sup> استفاده شد. برای تحلیل عاملی تأییدی، بار عاملی استاندارد و آماره  $t$  محاسبه شده است. به طور کلی، قاعده حاکم این است که قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده به وسیله بار عاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی، مقداری بین صفر و یک است. بسته به اینکه محقق چه میزان دقت را برای حذف سؤال‌ها در نظر گیرد، مقادیر ملاک از  $0/5$  تا  $0/7$  برای بارهای عاملی معرفی شده است؛ اما کمترین سرحد اعلام شده  $0/4$  (هالند<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹) است. زمانی که هم‌بستگی متغیرها شناسایی شد، باید آزمون معناداری صورت گیرد. برای بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها، از آماره آزمون  $t$  استفاده می‌شود. معناداری در سطح خطای  $0/05$  بررسی می‌شود؛ بنابراین اگر میزان بارهای عاملی مشاهده شده با آزمون  $t$ -value از عدد  $1/96$  کوچک‌تر شود، رابطه معنادار نیست.

شکل‌های ۱ و ۲، نتایج تحلیل عاملی مرتبه سوم متغیر ریسک منابع انسانی را به ترتیب در دو حالت استاندارد و معناداری نشان می‌دهند. داده‌های مندرج در پیکان اتصال متغیرها، بارهای عاملی هستند. برای نمونه، مطابق شکل ۱، بار عاملی نخستین گویه مشاهده شده از مؤلفه ریسک انتخاب و استخدام (مربوط به بُعد ریسک‌های عملیاتی)،  $0/879$  است. با توجه به نتایج به دست آمده از شکل‌های ۱ و ۲ و با توجه به اینکه کلیه بارهای عاملی در حالت استاندارد، بزرگ‌تر از  $0/4$  هستند و کلیه مقادیر  $t$  نیز، از  $1/96$  بزرگ‌ترند، ضمن تأیید روایی متغیر ریسک منابع انسانی، اولویت ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های این متغیر در سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان غربی مشخص شده است. معیارهای برآزش مدل اندازه‌گیری تحقیق در جدول ۶ ارائه شده است.

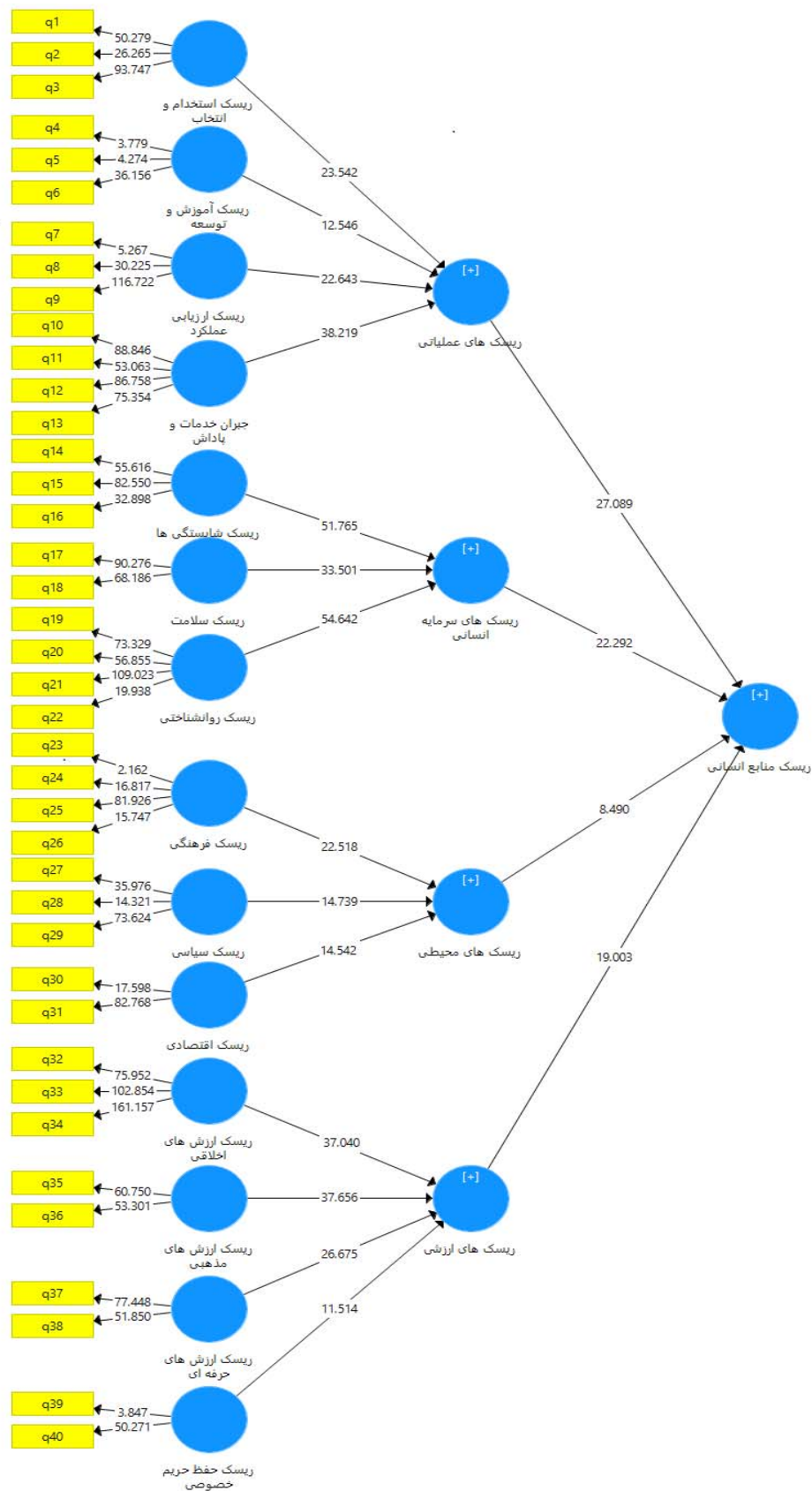
1. PLS

2. Hulland



شکل ۱. مدل ریسک منابع انسانی در حالت استاندارد





شکل ۲. مدل ریسک منابع انسانی در حالت معناداری

جدول ۵. معیارهای برازش مدل اندازه‌گیری

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب (CR)	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
جبران خدمات و پاداش	۰/۸۳۴	۰/۹۴۲	۰/۸۰۱
ریسک آموزش و توسعه	۰/۹۲۳	۰/۷۶۲	۰/۵۲۳
ریسک ارزش‌های اخلاقی	۰/۷۰۳	۰/۹۵۱	۰/۸۶۷
ریسک ارزش‌های حرفه‌ای	۰/۷۶۶	۰/۸۷۰	۰/۷۷۰
ریسک ارزش‌های مذهبی	۰/۷۶۲	۰/۸۶۰	۰/۷۵۵
ریسک ارزیابی عملکرد	۰/۸۱۷	۰/۸۰۸	۰/۶۰۳
ریسک استخدام و انتخاب	۰/۷۶۹	۰/۸۹۱	۰/۷۳۳
ریسک اقتصادی	۰/۷۳۵	۰/۸۶۳	۰/۷۶۰
ریسک حفظ حریم خصوصی	۰/۸۸۸	۰/۷۶۰	۰/۵۵۴
ریسک روان‌شناختی	۰/۸۳۳	۰/۹۲۴	۰/۷۵۳
ریسک سلامت	۰/۷۳۵	۰/۹۲۳	۰/۸۵۷
ریسک سیاسی	۰/۸۰۱	۰/۸۴۷	۰/۶۵۱
ریسک شایستگی‌ها	۰/۸۵۲	۰/۸۸۴	۰/۷۱۷
ریسک فرهنگی	۰/۹۴۹	۰/۷۶۶	۰/۵۸۸
ریسک منابع انسانی	۰/۸۶۸	۰/۹۵۴	۰/۵۷۲

در این تحقیق، برای بررسی پایایی سازه، از آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی (CR) و برای بررسی روایی هم‌گرا، از ضریب بارهای عاملی و ضرایب میانگین واریانس استخراج شده سازه‌ها (AVE) استفاده شده است. ۰/۵ مقدار ملاک برای سطح قبولی AVE در نظر گرفته شده است. همان‌گونه که در جدول ۵ مشخص است، تمامی مقادیر AVE مربوط به سازه‌ها از ۰/۵ بیشتر و گویای این مطلب است که روایی هم‌گرا تأیید می‌شود. همچنین تمامی مقادیر آلفای کرونباخ و کلیه مقادیر CR بالای ۰/۷ هستند و این نشان‌دهنده تأیید پایایی سازه است.

در گام بعدی، اعتبار شاخص‌های شناسایی شده، از طریق نظرسنجی از خبرگان با روش دلفی فازی بررسی شد. هدف از کاربرد روش دلفی فازی، سنجش میزان تناسب شاخص‌های شناسایی شده و ارائه پیشنهاد برای تکمیل الگوی اولیه بوده است. روش دلفی، روشی پذیرفته‌شده برای کسب توافق خبرگان است. مراحل انجام این روش (حیبی، سرافرازی و ایزدیار<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴) و نتایج آن در ادامه تشریح شده است.

**مرحله ۱.** جمع‌آوری نظر خبرگان: در این مرحله، همانند روش دلفی سنتی، به جمع‌آوری نظر خبرگان پرداخته می‌شود. در این روش از متغیرهای زبانی برای طراحی پرسش‌نامه و جمع‌آوری نظر خبرگان استفاده می‌شود. از خبرگان درخواست شد تا میزان تناسب شاخص شناسایی‌شده برای ارزیابی ریسک منابع انسانی سازمان را در بازه‌ای با متغیرهای زبانی مشخص کنند و در صورت صلاح‌دید، پیشنهادهای اصلاحی و تکمیلی خود را نیز مطرح کنند. متغیرهای زبانی عبارت بودند از: خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد.

**مرحله ۲.** محاسبه ارزش فازی هر سؤال: پس از جمع‌آوری نظر خبرگان، در این مرحله بر اساس داده‌های جمع‌آوری‌شده، به محاسبه ارزش فازی هر یک از سؤال‌ها (شاخص‌ها) پرداخته می‌شود. برای محاسبه ارزش فازی هر

سؤال به این ترتیب عمل شده است: با فرض اینکه ارزش فازی هر سؤال به صورت  $\tilde{A}_j = (L_j, M_j, U_j)$  نمایش داده شود؛ به طوری که  $L_j$  حد پایین،  $M_j$  حد وسط و  $U_j$  حد بالای این عدد فازی باشد، خواهیم داشت:

$$L_j = \min(x_{ij}) \quad \text{رابطه ۲}$$

$$M_j = \left( \prod_{i=1}^{n-m} x_{ij} \right)^{1/n}$$

$$U_j = \max(x_{ij})$$

$$i = 1, 2, \dots, n$$

$$j = 1, 2, \dots, m$$

که مفهوم هر یک از متغیرها و پارامترهای به صورت زیر است:

$L_j$ : حد پایین ارزش فازی سؤال یا شاخص زام پرسش نامه، کوچکترین مقداری که خبرگان به سؤال (شاخص) زام تخصیص داده‌اند.

$M_j$ : حد وسط ارزش فازی سؤال یا شاخص زام پرسش نامه، میانگین هندسی کلیه نظرهای خبرگان برای سؤال (شاخص) زام.

$U_j$ : حد بالای ارزش فازی سؤال یا شاخص زام پرسش نامه، بزرگترین مقداری که خبرگان به سؤال (شاخص) زام تخصیص داده‌اند.

$x_{ij}$ : مقدار تخصیص داده شده توسط خبره  $i$ ام به شاخص زام؛

$\tilde{A}_j$ : ارزش فازی مثلثی سؤال یا شاخص زام.

**مرحله ۳.** تبدیل ارزش فازی به دست‌آمده برای هر یک از سؤال‌ها به مقدار دی‌فازی شده ( $S_j$ ): پس از محاسبه ارزش فازی هر یک از سؤال‌های پژوهش، برای اینکه بتوانیم درباره هر یک از سؤال‌ها قضاوت کنیم، باید ابتدا ارزش فازی به دست‌آمده برای هر سؤال را دی‌فازی کنیم تا مقایسه و ارزیابی امکان‌پذیر شود. برای دی‌فازی کردن ارزش فازی هر سؤال، روش‌ها و روابط متعددی ارائه شده است که در این تحقیق از روش چانگ به شرح فرمول زیر استفاده شده است.

$$S_j = \frac{L_j + 2 \times M_j + U_j}{4} \quad \text{رابطه ۳}$$

**مرحله ۴.** ارزیابی سؤال‌ها بر اساس حد آستانه‌ای ( $r$ ): پس از محاسبه مقدار دی‌فازی (قطعی) شده هر یک از شاخص‌ها، باید به ارزیابی میزان اهمیت آن‌ها پرداخت. برای ارزیابی اهمیت شاخص‌ها، قاعده مشخص و ثابتی وجود ندارد؛ اما متداول است که از یک حد آستانه‌ای ( $r$ ) برای ارزیابی اهمیت هر یک از شاخص‌ها استفاده شود. بنابراین براساس مقدار حد آستانه‌ای دو حالت ایجاد می‌شود:

۱. اگر  $S_j \geq r$  باشد، به این مفهوم است که شاخص زام اهمیت زیادی دارد؛

۲. اگر  $S_j < r$  باشد، به این مفهوم است که شاخص زام اهمیت چندانی ندارد که به علت کم‌اهمیت بودن، می‌توان سؤال را حذف کرد.

در مقیاس ۵ تایی، حد آستانه برای میانگین پرسش نامه، مقدار ۳ پیشنهاد شده است. جدول ۶، تجمیع پاسخ‌های به دست‌آمده را نشان می‌دهد. در این مرحله، خبرگان هیچ شاخص جدیدی را پیشنهاد نکردند.

جدول ۶. تجمیع نظر خبرگان برای مرحله اول پرسش‌نامه دلفی

شماره شاخص	مقیاس پرسش‌نامه دلفی			
	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۱	۰	۰	۲	۲
۲	۱	۰	۲	۲
۳	۰	۰	۲	۳
۴	۰	۰	۳	۲
۵	۰	۳	۲	۱
۶	۱	۱	۱	۳
۷	۱	۱	۱	۳
۸	۰	۲	۱	۲
۹	۱	۲	۱	۲
۱۰	۰	۰	۱	۳
۱۱	۰	۰	۳	۲
۱۲	۰	۳	۲	۱
۱۳	۱	۱	۱	۳
۱۴	۱	۱	۳	۳
۱۵	۱	۰	۲	۲
۱۶	۰	۰	۳	۳
۱۷	۰	۱	۲	۲
۱۸	۰	۰	۱	۳
۱۹	۱	۱	۴	۲
۲۰	۰	۰	۱	۳
۲۱	۱	۲	۱	۲
۲۲	۰	۱	۱	۳
۲۳	۰	۱	۳	۱
۲۴	۰	۱	۲	۲
۲۵	۰	۲	۲	۱
۲۶	۰	۰	۳	۳
۲۷	۱	۰	۲	۲
۲۸	۰	۰	۲	۳
۲۹	۰	۰	۳	۲
۳۰	۰	۳	۲	۱
۳۱	۱	۱	۱	۳
۳۲	۱	۱	۱	۳
۳۳	۰	۳	۲	۱
۳۴	۰	۲	۲	۱
۳۵	۰	۰	۳	۳
۳۶	۰	۰	۳	۲
۳۷	۰	۳	۲	۱
۳۸	۱	۱	۱	۳
۳۹	۰	۳	۴	۱
۴۰	۱	۰	۲	۲

جدول ۷، ارزش فازی هر سؤال و مقدار دی‌فازی‌شده آن، وضعیت هر سؤال و درصد اجماع را نشان می‌دهد.

جدول ۷. نتایج مرحله اول پرسش‌نامه دلفی فازی

مقدار دی‌فازی شده هر سؤال	ارزش فازی هر سؤال			شماره شاخص
	U	M	L	
۴/۱۶	۵	۴/۳۲	۳	۱
۳/۳۴	۵	۳/۶۷	۱	۲
۴/۱۱	۵	۴/۲۲	۳	۳
۴/۰۵	۵	۴/۱۰	۳	۴
۳/۴۳	۵	۳/۳۵	۲	۵
۳/۲۳	۵	۳/۴۵	۱	۶
۳/۲۲	۵	۳/۴۵	۱	۷
۳/۶۵	۵	۳/۷۸	۲	۸
۳/۱۱	۵	۳/۲۲	۱	۹
۴/۲۲	۵	۴/۴۴	۳	۱۰
۴/۰۵	۵	۴/۱۰	۳	۱۱
۳/۴۳	۵	۳/۳۵	۲	۱۲
۳/۲۲	۵	۳/۴۵	۱	۱۳
۳/۰۶	۵	۳/۱۲	۱	۱۴
۳/۳۴	۵	۳/۶۷	۱	۱۵
۴/۰۰	۵	۴/۰۱	۳	۱۶
۳/۷۲	۵	۳/۹۴	۲	۱۷
۴/۲۲	۵	۴/۴۴	۳	۱۸
۳/۰۱	۵	۳/۰۳	۱	۱۹
۴/۲۲	۵	۴/۴۴	۳	۲۰
۳/۱۱	۵	۳/۲۲	۱	۲۱
۳/۷۸	۵	۴/۰۵	۲	۲۲
۳/۶۶	۵	۳/۸۳	۲	۲۳
۳/۷۲	۵	۳/۹۴	۲	۲۴
۳/۵۹	۵	۳/۶۷	۲	۲۵
۴/۰۰	۵	۴/۰۱	۳	۲۶
۳/۳۴	۵	۳/۶۷	۱	۲۷
۴/۱۱	۵	۴/۲۲	۳	۲۸
۴/۰۵	۵	۴/۱۰	۳	۲۹
۳/۴۳	۵	۳/۳۵	۲	۳۰
۳/۲۲	۵	۳/۴۵	۱	۳۱
۳/۲۲	۵	۳/۴۵	۱	۳۲
۳/۴۳	۵	۳/۳۵	۲	۳۳
۳/۵۹	۵	۳/۶۷	۲	۳۴
۴/۰۰	۵	۴/۰۱	۳	۳۵
۴/۰۵	۵	۴/۱۰	۳	۳۶
۳/۴۳	۵	۳/۳۵	۲	۳۷
۳/۲۲	۵	۳/۴۵	۱	۳۸
۳/۲۶	۵	۳/۰۳	۲	۳۹
۳/۳۴	۵	۳/۶۷	۱	۴۰

با توجه به نتایج به دست آمده، مقدار دی‌فازی شده همه شاخص‌ها بزرگ‌تر از حد آستانه ۳ است، بنابراین هیچ شاخصی حذف نمی‌شود. برای دستیابی به درصد اجماع قابل قبول و اجرای مرحله دوم دلفی فازی، پرسش‌نامه دوم بار دیگر در اختیار خبرگان قرار گرفت. جدول ۹، تجمیع پاسخ‌های به دست آمده از مرحله دوم فازی را نشان می‌دهد.

جدول ۸. تجمیع نظر خبرگان برای مرحله دوم پرسش‌نامه دلفی

شماره شاخص	مقیاس پرسش‌نامه دلفی			
	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۱	۰	۰	۰	۲
۲	۰	۰	۰	۳
۳	۰	۰	۰	۳
۴	۰	۰	۱	۲
۵	۰	۰	۱	۲
۶	۰	۰	۰	۳
۷	۰	۰	۰	۲
۸	۰	۰	۰	۲
۹	۰	۰	۰	۱
۱۰	۰	۰	۰	۰
۱۱	۰	۰	۰	۲
۱۲	۰	۰	۰	۳
۱۳	۰	۰	۰	۲
۱۴	۰	۰	۰	۳
۱۵	۰	۰	۰	۲
۱۶	۰	۰	۱	۱
۱۷	۰	۰	۰	۱
۱۸	۰	۰	۰	۰
۱۹	۰	۰	۰	۳
۲۰	۰	۰	۰	۱
۲۱	۰	۰	۰	۲
۲۲	۰	۰	۰	۳
۲۳	۰	۰	۱	۲
۲۴	۰	۰	۰	۳
۲۵	۰	۰	۰	۲
۲۶	۰	۰	۰	۳
۲۷	۰	۰	۰	۳
۲۸	۰	۰	۰	۲
۲۹	۰	۰	۰	۰
۳۰	۰	۰	۰	۳
۳۱	۰	۰	۰	۲
۳۲	۰	۰	۰	۳
۳۳	۰	۰	۰	۲
۳۴	۰	۰	۰	۱
۳۵	۰	۰	۰	۳
۳۶	۰	۰	۰	۱
۳۷	۰	۰	۰	۰
۳۸	۰	۰	۰	۳
۳۹	۰	۰	۰	۳
۴۰	۰	۰	۰	۲

جدول ۹، ارزش فازی هر سؤال و مقدار دی فازی شده آن، وضعیت هر سؤال و درصد اجماع را نشان می دهد.

جدول ۹. نتایج مرحله دوم پرسش نامه دلفی فازی

شماره شاخص	ارزش فازی هر یک از سؤالها			مقدار دی فازی شده هر سؤال	وضعیت سؤالها
	U	M	L		
۱	۴	۴/۷۸	۵	۴/۶۴	تأیید
۲	۴	۴/۶۸	۵	۴/۵۹	تأیید
۳	۴	۴/۶۸	۵	۴/۵۹	تأیید
۴	۳	۴/۵۴	۵	۴/۲۷	تأیید
۵	۳	۴/۵۴	۵	۴/۲۷	تأیید
۶	۴	۴/۶۸	۵	۴/۵۹	تأیید
۷	۴	۴/۷۸	۵	۴/۶۴	تأیید
۸	۴	۴/۷۸	۵	۴/۶۴	تأیید
۹	۴	۴/۸۹	۵	۴/۶۹	تأیید
۱۰	۵	۵	۵	۵	تأیید
۱۱	۴	۴/۷۸	۵	۴/۶۴	تأیید
۱۲	۴	۴/۶۸	۵	۴/۵۹	تأیید
۱۳	۴	۴/۷۸	۵	۴/۶۴	تأیید
۱۴	۴	۴/۶۸	۵	۴/۵۹	تأیید
۱۵	۴	۴/۷۸	۵	۴/۶۴	تأیید
۱۶	۳	۴/۶۵	۵	۴/۳۲	تأیید
۱۷	۴	۴/۸۹	۵	۴/۶۹	تأیید
۱۸	۵	۵	۵	۵	تأیید
۱۹	۴	۴/۶۸	۵	۴/۵۹	تأیید
۲۰	۴	۴/۸۹	۵	۴/۶۹	تأیید
۲۱	۴	۴/۷۸	۵	۴/۶۴	تأیید
۲۲	۴	۴/۶۸	۵	۴/۵۹	تأیید
۲۳	۳	۴/۵۴	۵	۴/۲۷	تأیید
۲۴	۴	۴/۶۸	۵	۴/۵۹	تأیید
۲۵	۴	۴/۷۸	۵	۴/۶۴	تأیید
۲۶	۴	۴/۶۸	۵	۴/۵۹	تأیید
۲۷	۴	۴/۶۸	۵	۴/۵۹	تأیید
۲۸	۴	۴/۷۸	۵	۴/۶۴	تأیید
۲۹	۵	۵	۵	۵	تأیید
۳۰	۴	۴/۶۸	۵	۴/۵۹	تأیید
۳۱	۴	۴/۷۸	۵	۴/۶۴	تأیید
۳۲	۴	۴/۶۸	۵	۴/۵۹	تأیید
۳۳	۴	۴/۷۸	۵	۴/۶۴	تأیید
۳۴	۴	۴/۸۹	۵	۴/۶۴	تأیید
۳۵	۴	۴/۶۸	۵	۴/۵۹	تأیید
۳۶	۴	۴/۸۹	۵	۴/۶۹	تأیید
۳۷	۵	۵	۵	۵	تأیید
۳۸	۴	۴/۶۸	۵	۴/۵۹	تأیید
۳۹	۴	۴/۶۸	۵	۴/۵۹	تأیید
۴۰	۴	۴/۷۸	۵	۴/۶۴	تأیید





شناسایی شده در مقیاس منطقی و با توجه به راه‌کارهای مؤثر، به حداقل ممکن کاهش پیدا کنند. از این رو، شناسایی و ارزیابی ریسک در اولویت‌بندی و ارائه راه‌حل صحیح برای اقدام‌های اصلاحی و پیشگیرانه بسیار اهمیت دارد. بر این اساس، در پژوهش حاضر، ریسک منابع انسانی در یکی از سازمان‌های دولتی کشور بررسی شد. در این راستا، سهم این مقاله در توسعه حوزه ریسک منابع انسانی، شناسایی بُعد جدیدی با عنوان «ریسک‌های ارزشی منابع انسانی» با چهار مؤلفه ریسک ارزش‌های اخلاقی، ریسک حفظ حریم خصوصی، ریسک ارزش‌های حرفه‌ای و ریسک ارزش‌های مذهبی بود که در راستای بومی‌سازی ریسک منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایرانی انجام گرفت. در ادامه نتایج پژوهش تفسیر می‌شود.

با توجه به نتایج تحلیل تم، نتایج بخش کیفی پژوهش به شرح زیر است:

- مدل ریسک منابع انسانی در چهار بُعد اصلی ارائه شد که این چهار بُعد عبارت‌اند از: ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی، ریسک سرمایه‌های انسانی، ریسک محیطی و ریسک ارزشی منابع انسانی.
- در مقایسه نتایج بخش کیفی پژوهش با سایر تحقیقات مشابه، از نظر ابعاد معرفی شده برای ریسک منابع انسانی، نتایج این پژوهش با یافته‌های گلرسان کرمانی و همکاران (۲۰۲۱) از لحاظ بُعد ریسک محیطی و عملیاتی؛ میتروفانوا (۲۰۱۷) از لحاظ بُعد ریسک عملیاتی؛ استفانس دوتیر (۲۰۱۷) و استام (۲۰۰۹) برای اشاره به بُعد ریسک سرمایه‌های انسانی؛ استیونز (۲۰۰۶) در خصوص اشاره به بُعد ریسک عملیاتی و ابراهیمی و قلی‌پور (۱۳۹۵) برای بُعد ریسک عملیاتی مشابه است؛ اما هیچ‌یک از این محققان به ریسک ارزشی اشاره نکرده‌اند و در خصوص این بُعد نتایج جدید است.
- برای مؤلفه‌های ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی ۴ ریسک شناسایی شد که عبارت‌اند از: جبران خدمات و پاداش با ۴ شاخص؛ ریسک ارزیابی عملکرد با ۳ شاخص؛ ریسک آموزش و توسعه با ۳ شاخص و ریسک انتخاب و استخدام با ۳ شاخص (شکل ۳).
- برای مؤلفه‌های ریسک‌های سرمایه انسانی ۳ ریسک شناسایی شد که عبارت‌اند از: ریسک اقتصادی با ۲ شاخص؛ ریسک سیاسی با ۳ شاخص؛ ریسک فرهنگی با ۴ شاخص (شکل ۳).
- برای مؤلفه‌های ریسک‌های ارزشی منابع انسانی ۴ ریسک شناسایی شد که عبارت‌اند از: ارزش‌های اخلاقی با ۳ شاخص؛ حفظ حریم خصوصی با ۲ شاخص؛ ارزش‌های حرفه‌ای با ۲ شاخص؛ ریسک ارزش‌های مذهبی با ۲ شاخص (شکل ۳).

با توجه به اولویت‌های به‌دست‌آمده از تحلیل عاملی تأییدی، نتایجی به شرح زیر به‌دست آمد:

- در میان ابعاد ریسک منابع انسانی، در سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان غربی، به‌ترتیب ریسک‌های سرمایه انسانی، ریسک‌های عملیاتی، ریسک‌های ارزشی و ریسک‌های محیطی، از لحاظ اهمیت رتبه بیشتری داشتند. در خصوص تحلیل چرایی قرار گرفتن ریسک محیطی در رتبه آخر، می‌توان گفت که در سازمان‌های دولتی (از جمله امور مالیاتی استان آذربایجان غربی)، تفاوت‌های فرهنگی کمتر و تأثیرپذیری این سازمان‌ها از تغییرات نیروی کار (با توجه به امنیت شغلی زیاد) محدودتر است.

- در میان مؤلفه‌های مربوط به بُعد ریسک‌های سرمایه‌ انسانی، در سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان غربی، به‌ترتیب ریسک شایستگی، ریسک روان‌شناختی و ریسک سلامت، از لحاظ اهمیت رتبه‌بندی بیشتری داشتند. در خصوص تحلیل چرایی قرار گرفتن ریسک سلامت در رده‌ آخر اهمیت مؤلفه ریسک سرمایه‌های انسانی، می‌توان گفت که توجه به اجرای طرح‌ها و برنامه‌هایی برای ارائه خدمات درمانی و بهداشتی و ایمنی در سازمان‌های دولتی کشور (از جمله امور مالیاتی استان آذربایجان غربی) و نیز استقرار مدیریت سبز به استناد ماده ۱۹۰ قانون برنامه پنج‌ساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران و آیین‌نامه اجرایی مصوب هیئت محترم وزیران، در نظر گرفتن برنامه‌های آموزشی بهداشت و ایمنی در محل کار و استقرار واحد HSE در سازمان، باعث شده است که ریسک سلامت در دستگاه‌های دولتی کشور کاهش پیدا کند.
- در میان شاخص‌های مربوط به مؤلفه ریسک شایستگی از بُعد ریسک‌های سرمایه‌ انسانی، در سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان غربی، به‌ترتیب ضعف در توانایی‌های لازم برای انجام شغل، نداشتن تجربه کاری مرتبط و فقدان دانش و مهارت لازم، از لحاظ اهمیت رتبه‌بندی بیشتری داشتند.
- در میان شاخص‌های مربوط به مؤلفه ریسک روان‌شناختی از بُعد ریسک‌های سرمایه‌ انسانی، در سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان غربی، به‌ترتیب متعهدنبودن کارکنان به سازمان، بی‌تمایلی کارکنان به مشارکت در کار داوطلبانه، مشکلات روحی و روانی مانند استرس و نارضایتی منابع انسانی از شغل و سازمان، از لحاظ اهمیت رتبه‌بندی بیشتری داشتند.
- در میان شاخص‌های مربوط به مؤلفه ریسک سلامت از بُعد ریسک‌های سرمایه‌ انسانی، در سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان غربی، به‌ترتیب ریسک سلامت جسمی و خطر بیماری‌ها و همچنین، ایمن نبودن محیط کار، از لحاظ اهمیت رتبه‌بندی بیشتری داشتند.
- در میان مؤلفه‌های مربوط به بُعد ریسک‌های عملیاتی، در سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان غربی، به‌ترتیب جبران خدمات و پاداش، ریسک انتخاب و استخدام، ریسک ارزیابی عملکرد و ریسک آموزش و توسعه، از لحاظ اهمیت رتبه‌بندی بیشتری داشتند.
- در خصوص تحلیل چرایی قرار گرفتن ریسک آموزش و توسعه در رده‌ آخر رتبه‌بندی مؤلفه ریسک عملیاتی، باید گفت که بهره‌گیری فراوان سازمان‌های دولتی از انواع برنامه‌های آموزشی نیازسنجی‌شده و حمایت قوی مدیریت سازمان از آن، باعث شده است که ریسک آموزش و توسعه در سازمان‌های دولتی کشور کاهش پیدا کند.
- در میان شاخص‌های مربوط به مؤلفه جبران خدمات و پاداش از بُعد ریسک‌های عملیاتی، در سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان غربی، به‌ترتیب ناهماهنگی پرداخت‌ها با اهداف سازمان، ضعف سیستم‌های داخلی در محاسبه پاداش، اتخاذ سیاست‌های پرداخت نامناسب و نبود رویه مدون برای ارائه مزایا، از لحاظ اهمیت رتبه‌بندی بیشتری داشتند.
- در میان شاخص‌های مربوط به مؤلفه ریسک استخدام و انتخاب از بُعد ریسک‌های عملیاتی، در سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان غربی، به‌ترتیب رعایت‌نکردن مراحل گزینش در انتخاب کارکنان، انتخاب فرد

نامتناسب با شغل و انتخاب بر اساس رابطه‌مداری به‌جای شایسته‌سالاری، از لحاظ اهمیت در رده‌های اول تا سوم قرار گرفتند.

- در میان شاخص‌های مربوط به مؤلفه ریسک ارزیابی عملکرد از بُعد ریسک‌های عملیاتی، در سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان غربی، به‌ترتیب فقدان رویه‌ای مدون برای ارزیابی عملکرد، بی‌توجهی به بازخور و ارزیابی عملکرد فقط با هدف حقوق و مزایا، از لحاظ اهمیت رتبه بیشتری داشتند.
- در میان شاخص‌های مربوط به مؤلفه ریسک آموزش و توسعه از بُعد ریسک‌های عملیاتی، در سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان غربی، به‌ترتیب مشارکت‌نکردن مدیران در فرایند توسعه و آموزش، بهره‌نبردن از کارشناسان مجرب برای آموزش و ترک خدمت کارکنان بعد از دریافت آموزش، از لحاظ اهمیت رتبه بیشتری داشتند.
- در میان مؤلفه‌های مربوط به بُعد ریسک‌های ارزشی، در سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان غربی، به‌ترتیب ریسک ارزش‌های مذهبی، ریسک ارزش‌های اخلاقی، ریسک ارزش‌های حرفه‌ای و ریسک حفظ حریم خصوصی، از لحاظ اهمیت رتبه بیشتری داشتند.
- در میان شاخص‌های مربوط به مؤلفه ریسک ارزش‌های مذهبی از بُعد ریسک‌های ارزشی، در سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان غربی، به‌ترتیب بی‌احترامی به عقاید و باورهای دینی و ضعف ایمان و نداشتن توکل‌گرایی، از لحاظ اهمیت رتبه بیشتری داشتند.
- در میان شاخص‌های مربوط به مؤلفه ریسک ارزش‌های اخلاقی، از بُعد ریسک‌های ارزشی، در سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان غربی، به‌ترتیب نداشتن وجدان در محیط کار، ترویج ضابطه‌سالاری به‌جای شایسته‌سالاری و تبعیض قائل‌شدن بین کارکنان، از لحاظ اهمیت رتبه بیشتری داشتند.
- در میان شاخص‌های مربوط به مؤلفه ریسک ارزش‌های حرفه‌ای از بُعد ریسک‌های ارزشی، در سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان غربی، به‌ترتیب رقابت ناسالم با همکاران و تلاش برای تخریب رقبا و نپذیرفتن مسئولیت فعالیت‌ها توسط کارکنان، از لحاظ اهمیت رتبه بیشتری داشتند.
- در میان شاخص‌های مربوط به مؤلفه ریسک حفظ حریم خصوصی از بُعد ریسک‌های ارزشی، در سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان غربی، به‌ترتیب بی‌احترامی به باورهای اجتماعی و فرهنگ و سطح خانوادگی کارکنان، و عدم حفظ حریم خصوصی آنان، از لحاظ اهمیت رتبه بیشتری داشتند.
- در میان مؤلفه‌های مربوط به بُعد ریسک‌های محیطی در سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان غربی، به‌ترتیب سه ریسک فرهنگی، سیاسی و اقتصادی، از لحاظ اهمیت رتبه بیشتری داشتند.
- در خصوص تحلیل چرایی قرار گرفتن ریسک اقتصادی در رده آخر اهمیت مؤلفه ریسک محیطی، می‌توان گفت که در سازمان‌های دولتی، به‌دلیل تغییرنکردن بازار نیروی کار و کمبود آن با توجه به حجم بسیار فارغ‌التحصیلان دانشگاهی جویای کار و افزایش نظام‌مند و مطابق برنامه سالیانه هزینه‌های منابع انسانی، ریسک اقتصادی کمی وجود دارد.
- در میان شاخص‌های مربوط به مؤلفه ریسک فرهنگی از بُعد ریسک‌های محیطی، در سازمان امور مالیاتی

استان آذربایجان غربی، به ترتیب اختلاف نظر مدیران، هنجارها و ارزش‌های فرهنگی متفاوت، مفروضات متفاوت درباره قدرت و تصمیم‌گیری و موقعیت و تبعیض جنسیت و مسائلی همچون سن، تحصیلات و سابقه کار، از لحاظ اهمیت رتبه بیشتری داشتند.

- در میان شاخص‌های مربوط به مؤلفه ریسک سیاسی از بُعد ریسک‌های محیطی، در سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان غربی، به ترتیب تبعیت‌نکردن از قوانین، عدم پایش قوانین و مقررات متغیر و منطبق‌نبودن با چالش‌های جهانی، از لحاظ اهمیت رتبه بیشتری داشتند.

- در میان شاخص‌های مربوط به مؤلفه ریسک اقتصادی از بُعد ریسک‌های محیطی، در سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان غربی، به ترتیب افزایش هزینه‌های منابع انسانی و تغییرات بازار نیروی کار، از لحاظ اهمیت رتبه بیشتری داشتند.

به‌طور کلی می‌توان نتیجه گرفت اجرای مدل در سازمان‌های دولتی، مدیران را قادر می‌سازد تا با شناسایی زود هنگام ریسک‌های یادشده، به خنثی‌سازی ریسک‌های منابع انسانی بپردازند و در نهایت، به عملکرد سازمانی مطلوب دست یابند.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، پیشنهادهای زیر مطرح می‌شود. شایان ذکر است که کلیه پیشنهادها، به تفکیک انواع ریسک‌های شناسایی شده ارائه شده و برگرفته از یافته‌های پژوهش است:

۱. تمرکز بر ریسک سرمایه انسانی، به‌عنوان ریسک اصلی منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان غربی و مهم‌ترین بُعد تشکیل‌دهنده ریسک منابع انسانی، از طریق کنترل ریسک شایستگی، ریسک روان‌شناختی و ریسک سلامت. در این خصوص، به مدیریت سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان غربی پیشنهاد می‌شود:

- ارائه برنامه‌های آموزشی متنوع به‌منظور ایجاد اطمینان از وجود توانایی‌ها و مهارت‌های لازم برای انجام شغل توسط کارکنان؛
- استفاده از چرخش شغلی، به‌منظور فراهم آوردن تجربه کاری مرتبط برای کارکنان؛
- تلاش برای ارتقای تعهد کارکنان به سازمان؛
- تشویق کارکنان به مشارکت در کار داوطلبانه، برای مثال، لحاظ کردن مشوق‌هایی در نظام جبران خدمات؛
- ایجاد محیط ایمن برای کارکنان؛

۲. تمرکز بر کنترل ریسک‌های عملیاتی، به‌عنوان عامل مهم ایجادکننده ریسک منابع انسانی در سازمان، از طریق پایش منظم ریسک‌های جبران خدمات و پاداش، ریسک انتخاب و استخدام، ریسک ارزیابی عملکرد و ریسک آموزش و توسعه. در این خصوص اقدام‌های زیر به مدیریت سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان غربی پیشنهاد می‌شود:

- برنامه‌ریزی برای ایجاد نظام پرداخت متناسب با اهداف سازمان؛
- ایجاد رویه‌های مدون در محاسبه و پرداخت مزایا و پاداش کارکنان؛
- رعایت مراحل گزینش در مرحله انتخاب کارکنان؛
- تلاش برای انتخاب فرد متناسب با شغل؛
- انتخاب کارکنان بر اساس شایسته‌سالاری؛

- ایجاد رویه‌ای مدون در ارزیابی عملکرد کارکنان؛
  - تلاش برای افزایش مشارکت مدیران در برنامه‌های توسعه و آموزش در سطح سازمان؛
  - بهره‌گیری از بهترین متخصصان برای آموزش کارکنان؛
۳. تمرکز بر کنترل و هدایت صحیح ریسک‌های ارزشی، به‌عنوان یکی دیگر از ابعاد ریسک منابع انسانی در سازمان، از طریق تلاش برای کنترل ریسک ارزش‌های مذهبی، ریسک ارزش‌های اخلاقی، ریسک ارزش‌های حرفه‌ای و ریسک حفظ حریم خصوصی. در این خصوص، اقدام‌های زیر به مدیریت سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان غربی پیشنهاد می‌شود:
- ایجاد جوّی در سازمان برای احترام به عقیده‌ها و باورهای متفاوت دینی کارکنان؛
  - تمرکز بر شایسته‌سالاری در کلیه فعالیت‌های منابع انسانی سازمان؛
  - ایجاد و توسعه برنامه‌های آموزشی، در خصوص آموزش رفتار سازمانی به کارکنان و تشریح ضربات مخرب ترور شخصیت در محیط کار؛
  - ایجاد جوّی در سازمان برای احترام به باورهای اجتماعی و سطح فرهنگی کارکنان؛
۴. تمرکز بر کنترل ریسک‌های محیطی، به‌عنوان یکی دیگر از ابعاد ریسک منابع انسانی در سازمان، از طریق تلاش برای کنترل ریسک‌های فرهنگی، سیاسی و اقتصادی در سازمان. در این خصوص، اقدام‌های زیر به مدیریت سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان غربی پیشنهاد می‌شود:
- ترویج تمرکز بر منافع جمعی به‌جای علایق شخصی، به‌منظور کاهش اختلاف‌نظر میان مدیران ارشد؛
  - تبعیت از قوانین و پایش مداوم آن در سازمان؛
  - تلاش برای کاهش هزینه‌های منابع انسانی (البته نه از طریق حذف برنامه‌های ضروری، همچون آموزش کارکنان؛ بلکه نگرستن به منابع انسانی سازمان، در جایگاه ارزشمندترین دارایی آن و تلاش برای شناسایی مواردی که به صرفه‌جویی در هزینه منابع انسانی کمک می‌کند).
- به‌طور کلی، به‌جز محدودیت زیر، محقق در انجام این پژوهش با محدودیت خاصی مواجه نشد.
- پژوهش حاضر به‌طور خاص، در اداره امور مالیاتی استان آذربایجان غربی انجام شده است؛ بنابراین، میزان قابلیت تعمیم‌پذیری نتایج و یافته‌های آن به سایر سازمان‌ها و نهادهای خصوصی و دولتی، به پژوهش‌های گسترده‌تری نیاز دارد.

## منابع

- قبادی‌الوار، احمد؛ موسوی، سید نجم‌الدین و شریعت‌نژاد، 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.
- قلی‌پور، آرین و ابراهیمی، الهام (۱۳۹۵). مدیریت ریسک منابع انسانی: کاربرد رویکرد آمیخته. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۹ (۳۲)، ۷۳-۹۶.
- محمدی‌مقدم، یوسف؛ سلگی، زهرا و دادفر، آذین (۱۳۹۵). اولویت‌بندی ابعاد ریسک منابع انسانی با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۸ (۴)، ۱۲۷-۱۵۴.

نوریان زواره، سارا و صادقی آرانی، زهرا (۱۴۰۰). مدل تعاملی و فرایندی مخاطرات حوزه منابع انسانی در بخش سلامت: رویکرد مدل‌سازی ساختاری - تفسیری. *فصلنامه مدیریت سلامت*، ۲۴(۴)، ۵۸-۷۰.

## References

- Ahmeti, R. & Vladi, B. (2017). Risk Management in Public Sector: A Literature Review. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 2 (5), 323-329.
- Shelash Al-Hawary, S.I. & Mahmoud Al-Abbadi, L.H. (2018). The Impact of High Performance Human Resources Practices on in-Role and Innovative Job Performance: The Mediation Role of Affective Commitment. *Global Journal of Management and Business Research*, 18(4), 53-65. Retrieved from <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/2482>.
- Anaraki Ardakani, D. & Ganjali, A. (2014). Human Resource Risk Management. *Applied mathematics in Engineering. Management and Technology*, 2(6), 129-142.
- 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.
- Bombiak, E. (2017). Human resources risk as an aspect of human resources management in turbulent environment. *Management and Leadership*, 121-132.
- Dianti, R., & Zare Zidi, A. (2017). The role of human resource management in strengthening organizational entrepreneurship. *Applied Studies in Management and Development Sciences*, 6(2), 1-12.
- Ernst, B. & Young, J. (2008). *Global human resources (HR) risk: from the danger zone to the value zone*. EY, London.
- Fheili, M. (2006). Developing human resources key risk indicators: Know Your Staff (KYS) practices. *Journal of Operational Risk*, 1(3), 71-85.
- Ghobadi Alvar, A., Mousavi, N., Shariatnejad, A. (2018). Analysis and evaluation of human resources risks in the higher education system: Lorestan Islamic Azad University case. *IRPHE*. 24 (3), 107-129. (in Persian)
- Gholipour, A. & Ebrahimi, E. (2016). Human Resource Risk Management: Mix method Application. *Public Management Researches*, 9(32), 73-96. (in Persian)
- Goksoy, A. (2014). The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Readiness for Change during Mergers and Acquisitions. *Argumenta Oeconomica Cracoviensia*. Doi: 47-62. 10.15678/AOC.2014.1104.
- 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.
- Habibi, A., Sarafrazi, A. & Izadyar, S. (2014). Delphi Technique Theoretical Framework in Qualitative Research. *The International Journal Of Engineering And Science*, 3(4), 08-13.



- Hutajulu, L. Sukmawati, A. (2021). *Human Resource Risk, Should it be noticed?* Available at: <https://www.researchgate.net>.
- Jackson, S.E., Schuler, R.S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1–56.
- Li, Y. & Zhang, X. (2014). Research on the Innovative Talent Management Based on Risk Management Theory. *Journal of Chemical and Pharmaceutical Research*, 6(4), 413-419.
- 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.
- 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*.
- Mohamadimoghada, Y., Sanghi, Z., Dadfar, A. (2017). Prioritization of the Aspects of Human Resource Risks with Interpretive Structural Modelling (ISM) Approach. *Journal of Research in Human Resources Management*, 8(4), 127-154. (in Persian)
- Nadri, K. & Mehrabi L. (2018). Investigating the types of risk and risk management in the Islamic banking system. *Development Strategy*, 54(14), 160-181.
- Noorian-Zavare, S. & Sadeqi-arani, Z. (2022). Interactive and process model of human resource risks in the health sector: A structural-interpretive modeling approach. *jha*. 24 (4), 58-70. (in Persian)
- Paul, C., & Mitlacher, L. (2008). Expanding risk management systems, human resources and German Banks. *Strategic Change*, 17(1- 2), 21-33.
- Renault, B. & Agumba, J.N. (2016). Risk management in the construction industry: a new literature review. *MATEC Web of Conferences*, 66, 1-6.
- Stam, C. (2009). Intellectual liabilities: Lessons from the decline and fall of the Roman Empire. VINE. *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 39(1), 92-104.
- Stefansdottir, S.G. (2017). *Risks in human resources and their relation to organizational risk management*. (Master's thesis). Frankfurt University, Management Department.
- Stevens, J. (2006). *Managing risk: The HR contribution*, London: Routledge.
- Weiwei, H., Qinghua, S., Guan, X., Peng, S. (2018). *Human Resource Risk Identification and Prevention*. Control and Systems Engineering. 1. 10.18063/cse.v1i1.484.
- Young, M., & Hexter, E. (2011). Managing human capital risk. *Human Capital Conference*, New York.
- 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.