



Identify and Leveling the Human Resource Risks in Tourism Industry Using a Mixed Method Approach

Fereydoon Najmi ¹, Maryam Ahmadi Zahrani ², Faezeh Asadian Ardakani ³

Abstract

Background & Purpose: The tourism industry has grown significantly in recent years and has moved from traditional to structured, professional and globalized. This research was conducted with the aim of identifying and leveling the risks of human resources as well as drawing the relationships between them.

Methodology: In terms of the purpose, this research is considered to be an applied type and an exploratory type of study, and in terms of method, it is laid in the category of mixed research. In the qualitative part, for this purpose, human resource risks were extracted from the studies conducted using theme analysis.

Findings: According to the findings of the research, the risks of "lack of appropriate educational structure", "non-compliance with the labor law and problems of the law for employees", and "lack of a suitable service compensation system (salary and benefits)" are the most basic human resource risks affecting the tourism industry, which should be prioritized.

Conclusion: Due to the service-oriented nature of the tourism industry, human resources and related risks have always been the concern of trustees and business owners in this field. These results help the policy makers in determining the most suitable path and development of the tourism industry.

Keywords: Human resource management, Human resource risk, Tourism industry, Interpretive structural modeling approach.

Article Type:

Research-based

Corresponding Author:

Maryam Ahmadi Zahrani

© Authors

Received:

July 15, 2023

Received in revised form:

September 22, 2023

Accepted:

October 14, 2023

Published online:

December 31, 2023

Citation: Najmi, Fereydoon; Ahmadi Zahrani, Maryam & Asadian Ardakani, Faezeh (2023). Identify and Leveling the Human Resource Risks in Tourism Industry Using a Mixed Method Approach. *Journal of Human Resource Studies*, 13(4), 132- 158. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2024.189981>

1. MSc., Department of Management Sciences, Faculty of Economics, Management and Accounting, Yazd University, Yazd, Iran.
E-mail: fe.najmi@gmail.com
2. Assistant Prof., Department of Business Management, Faculty of Economics, Management and Accounting, Yazd University, Yazd, Iran.
E-mail: maryamahmadi@yazd.ac.ir
3. Assistant Prof., Department of Tourism Management, Faculty of Economics, Management and Accounting, Yazd University, Yazd, Iran.
E-mail: faezehasadian@yazd.ac.ir



شناسایی و سطح‌بندی ریسک‌های منابع انسانی در صنعت گردشگری با رویکرد آمیخته

فریدون نجمی^۱، مریم احمدی زهرانی^۲، فائزه اسدیان اردکانی^۳

چکیده

نوع مقاله: پژوهشی

نویسنده مسئول: مریم احمدی زهرانی
© نویسندگان

زمینه و هدف: صنعت گردشگری در سال‌های اخیر رشد شایان توجهی داشته و از سنتی بودن، به سمت ساختاریافتگی، حرفه‌ای و جهانی شدن گام برداشته است. این پژوهش با هدف شناسایی و سطح‌بندی ریسک‌های منابع انسانی و همچنین، ترسیم روابط بین آن‌ها اجرا شده است.

روش: این پژوهش به‌لحاظ هدف، از نوع کاربردی و از نوع پژوهش‌های اکتشافی به‌شمار می‌رود و از نظر روش، در دسته پژوهش‌های آمیخته قرار می‌گیرد. به این منظور در بخش کیفی با استفاده از تحلیل تم، ریسک‌های منابع انسانی از پژوهش‌های انجام‌شده استخراج شد؛ سپس ریسک‌های منابع انسانی شناسایی شده، در اختیار خبرگان دانشگاهی و متخصصان فعال در صنعت گردشگری قرار گرفت و با استفاده از تکنیک دلفی فازی، عوامل نهایی انتخاب و بر اساس تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری ساختارمند شد. در نهایت، این ریسک‌ها با استفاده از تحلیل MICMAC بررسی شدند.

یافته‌ها: بر اساس یافته‌های پژوهش، ریسک‌های «نداشتن ساختار آموزشی مناسب»، «پایبند نبودن به قانون کار و مشکلات قوانین برای کارکنان» و «نداشتن سیستم جبران خدمات مناسب (حقوق و مزایا)»، ریسک‌های منابع انسانی مهمی شناخته شد که روی صنعت گردشگری تأثیرگذار است و بایستی در وهله نخست به آن‌ها توجه شود.

نتیجه‌گیری: با توجه به ماهیت خدمات‌محور بودن صنعت گردشگری، منابع انسانی و ریسک‌های مرتبط با آن، همواره دغدغه متولیان و صاحبان کسب‌وکار در این حوزه بوده است؛ از این رو نتایج به‌دست‌آمده، در تعیین مسیر مناسب‌تر و توسعه صنعت گردشگری، به سیاست‌گذاران کمک می‌کند.

کلیدواژه‌ها: مدیریت منابع انسانی، ریسک منابع انسانی، صنعت گردشگری، رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری

دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۲۴
بازنگری: ۱۴۰۲/۰۶/۳۱
پذیرش: ۱۴۰۲/۰۷/۲۲
انتشار: ۱۴۰۲/۱۰/۱۰

استناد: نجمی، فریدون؛ احمدی زهرانی، مریم و اسدیان اردکانی، فائزه (۱۴۰۲). شناسایی و سطح‌بندی ریسک‌های منابع انسانی در صنعت گردشگری با رویکرد آمیخته. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۳(۴)، ۱۵۸-۱۳۲.
DOI: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2024.189981>

fe.najmi@gmail.com

۱. کارشناس ارشد، گروه مدیریت کسب‌وکار، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران. رایانامه:

maryamahmadi@yazd.ac.ir

۲. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران. رایانامه:

fazehasadian@yazd.ac.ir

۳. استادیار، گروه مدیریت جهانگردی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران. رایانامه:

<http://www.jhrs.ir>

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

مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۲، زمستان، دوره ۱۳، شماره ۴، ص. ۱۳۲-۱۵۸

شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

مقدمه

صنعت گردشگری، به عنوان یک صنعت خدمت محور، به ارائه خدمات با کیفیت بالا به تمام مشتریان به منظور جلب رضایت مشتری، ایجاد وفاداری و تبلیغات نیاز حیاتی دارد، اما اندازه گیری کیفیت خدمات کار پیچیده ای است، زیرا کیفیت خدمات به طور عمده ارزیابی ذهنی ای از یک تجربه بین ارائه دهنده و دریافت کننده خدمات است. از آنجا که کیفیت خدمات به طور کلی یک معامله ارائه دهنده و مصرف کننده است، منابع انسانی به عنوان مهم ترین جنبه موفقیت سازمانی در سازمان های مهمان نواز تلقی می شود (پاراسورامن، زیتامل و بری^۱، ۱۹۹۸).

انسان مهم ترین دارایی و رکن اصلی تفکر سازمانی شناخته می شود و سازمان ها از طریق منابع انسانی کارآمد، مطابق با استانداردهای جهانی به رشد سریع، کارآمدی، سودبخشی و برخورداری از موقعیت عالی در عرصه فعالیت خود دست می یابند (عباسپور، ۱۳۸۴). از سوی دیگر، نقش مدیران و کارکنان را در موفقیت های سازمان نمی توان کتمان کرد. اجتناب از خطرهای مرتبط با منابع انسانی، در عمل ممکن نیست و ضعف در مدیریت، می تواند برای موفقیت بلندمدت سازمان تهدیدی بسیار جدی باشد. این خطرها در قالب ریسک های منابع انسانی تعریف و شناخته می شوند (یانگ و هگزتر^۲، ۲۰۱۱). با توجه به پیشرفت سرسام آور فناوری و تکنولوژی، جهانی شدن اقتصاد و تأثیر مستقیم در کسب و کارها، شدت تغییرات محیطی و افزایش عدم قطعیت باعث شده است تا تصمیم گیری ها در بیشتر مواقع با ریسک همراه باشند (پالترینیری، کامفورت و رنیرز^۳، ۲۰۱۹). در کسب و کارها ریسک، به یک احتمال یا پیشامد منفی گفته می شود و اجازه نمی دهد که سازمان به اهداف کسب و کار مدنظر خود برسد. عدم قطعیت، احتمال وقوع یا چارچوب ذهنی است که برای مدیران و کارمندان در مقابل رخ دادن اتفاق ناگهانی ایجاد می شود (مارس و شاپیرا^۴، ۱۹۸۷). به طور کلی ریسک، تابعی از اشتباه در انجام کار است و با افزایش آگاهی و دانش، ادراک از احتمال وقوع ریسک و پیامدهای ناشی از آن تغییر می کند (شان و ویلسون^۵، ۲۰۰۱). برای رویارویی با این ریسک ها، صنعت گردشگری به برنامه ریزی استراتژیک با عملکرد بالا نیاز دارد که در آن، برنامه های منابع انسانی، در تحقق اهداف و مقاصد در سطح این صنعت نقش مهمی ایفا می کنند، زیرا منابع انسانی به عنوان یک برنامه و دارایی مهم برای شرکت به منظور رقابت پذیری شناخته می شود (کاهوچی^۶، ۲۰۲۲). طی دو دهه گذشته، حوزه مدیریت ریسک در سراسر جهان در مدیریت کسب و کار ظهور و به سرعت پیشرفت کرده و شرکت ها تشخیص می دهند که آنچه در حوزه صنعت گردشگری و هتلداری مشهود است، تقویت توانایی های شرکت در اجرای برنامه ها و اهداف استراتژیک است (آری^۷، ۲۰۲۳).

کوزوب ایکوف، زمانیک و وی واستوپاوار^۸ (۲۰۲۰) و مارا، گووند و مکا^۹ (۲۰۱۹) نشان داده اند که خطرهای محتمل منابع انسانی، خطرهای مرتبط با استخدام و انتخاب کارکنان، خطرهای سازگاری کارکنان، خطرهای انگیزشی، خطرهای

-
1. Parasuraman, Zeithaml & Berry
 2. Young & Hexter
 3. Paltrinieri, Comfort & Reniers
 4. March & Shapira
 5. Shan & Wilson
 6. Kahveci
 7. Ari
 8. Kozubikova, Zaamecnik & Vystupova
 9. Mara, Govender & Makka

استفاده ناکارآمد از کارکنان، عملکرد، آموزش ناکافی، استخدام، غرامت، شغل، رهبری، غیبت، سلامت و رفاه کارکنان، بهره‌وری، مالی، جابه‌جایی بالای کارکنان، تعهد کم کارمندان و شهرت برای پاسخ‌گویی مدیر، حقوقی و نوآوری هستند که به دلیل ماهیت مضر، خطرهای منابع انسانی به توجه خاصی نیاز دارند.

مفهوم ریسک گستردگی زیادی دارد و بسته به اندازه سازمان، تمامی بخش‌ها و فرایندها را در بر می‌گیرد. از ریسک‌های مهم، می‌توان ریسک در حوزه‌های فناوری اطلاعات، مالی، حقوقی یا قانونی، حسابداری و گزارش‌دهی، منابع انسانی، پویایی‌های بازار، ادغام و تصاحب و تحریم، حاکمیت، زنجیره تأمین و سرمایه‌های فیزیکی را نام برد که ریسک‌ها به‌تازگی در حوزه منابع انسانی با شدت فزاینده‌ای در حال نمایان شدن هستند (ارنست و یانگ^۱، ۲۰۰۸)؛ از این رو، ریسک منابع انسانی به‌عنوان هرگونه عامل انسانی، فرهنگی یا حاکمیتی است که سبب ایجاد عدم قطعیت در محیط کسب‌وکار شده و بر عملیات سازمان اثری منفی دارد (ابراهیمی، قلی‌پور، مقیمی و قالیباف، ۱۳۹۶).

ریسک منابع انسانی، نوعی ریسک خرد سازمانی و اجتماعی است که با سیستم اجتماعی سازمان مرتبط است. از نمونه‌های ریسک‌های منابع انسانی می‌توان ریسک غیبت کارکنان، ریسک توسعه منابع انسانی (کلردی^۲، ۲۰۰۴)، ریسک ترک خدمت کارکنان (وانگ، وانگ، ژانگ و کائو^۳، ۲۰۱۱)، ریسک ایمنی و بهداشت کارکنان (پاندی^۴، ۲۰۱۳)، ریسک‌های روان‌شناختی مثل آزار، استرس و ترس (لانگنهان، لکا و جین^۵، ۲۰۱۳)، ریسک‌های ادغام سازمانی، ریسک‌های استراتژی منابع انسانی، ریسک کلاه‌برداری و عدم اطمینان (قلی‌پور و ابراهیمی، ۱۳۹۵)، ریسک افشای اطلاعات حیاتی سازمان، ریسک ضعف در مدیریت استعداد (لی و ژانگ^۶، ۲۰۱۴) و ریسک کمبود نیروی انسانی متخصص (قلی‌پور و ابراهیمی، ۱۳۹۵) را نام برد. کارکنان تجلی‌گاه مهارت، دانش، تجربه، توانایی، نگرش‌ها و ارزش‌ها، رفتارها و روابط، چه در داخل و چه در خارج از محل کار یا سازمان خود هستند. بسیاری از این ویژگی‌ها (نگرش‌ها، ارزش‌ها، دانش، رفتارها و مهارت‌ها)، تحت‌تأثیر سیاست‌ها و عملکردهای مدیریت منابع انسانی سازمان و رفتار سرپرستان و مدیران آن‌ها قرار می‌گیرند. ریسک‌های منابع انسانی، دشوارترین مشکل پیش روی مدیران صنعت گردشگری هستند. مواردی را که کارکنان به‌طور کلی به‌عنوان ضعف‌ها و ریسک‌های این صنعت شناخته‌اند شامل دستمزدهای پایین، کمبود مهارت، ساعت‌های کار و الگوهای شیفتی می‌شود که با عملکرد خانواده تداخل ایجاد می‌کند. از گزینه‌های ارتقای شغلی محدود، می‌توان سطوح بالای جابه‌جایی کارمندان و عدم برابری بین جنسیت‌ها را نام برد. این موضوع به اقتصاد زیربنایی این بخش، تأکید بر پاسخ‌های کوتاه‌مدت و رفع سریع، تمایل نداشتن سازمان‌های استخدام‌کننده به تصدیق مشکلات خود، پایگاه مهارت پایین و حضور تعداد زیادی از شرکت‌های کوچک و متوسط نسبت داده شده، اما پیشرفت و تغییرات در حال رخ دادن است، به‌ویژه در سازمان‌های مهمان‌نوازی بزرگ‌تر و زنجیره‌های بین‌المللی سعی می‌شود تا مشکلات با سرعت بالاتری شناسایی و رفع شوند (مایه و کیپ^۷، ۱۹۹۹).

1. Ernst & Young
2. Clardy
3. Wang, Wang, Zhang & Cao
4. Pandey
5. Langenhan, Leka & Jain
6. Li & Zhang
7. Mayhew & Keep

صنعت گردشگری در کشورهای جهان از رشد شایان توجهی برخوردار بوده و با افزایش جمعیت نیز این رشد پیوسته ادامه دار بوده است و از سنتی بودن به سمت ساختاریافتگی، حرفه‌ای و جهانی شدن قدم برمی‌دارد (سونگ و لی^۱، ۲۰۰۸). صنعت گردشگری می‌تواند در شرایط کنونی و با توجه به مشکلات و تنگناهای اقتصادی، راه نجات کشور باشد و مسیر توسعه همچون بسیاری از کشورهای منطقه و دنیا بر بستر صنعت گردشگری قرار گیرد (هداوندی، قنبری، شاهانقی و عباسیان نکته^۲، ۲۰۱۱). این صنعت بسیار گسترده است و شرکت‌ها، سازمان‌ها و تأسیسات ارائه‌کننده کالا و خدماتی را شامل می‌شود که برآورده کردن نیازهای گردشگران، کارکرد مشترک آن‌هاست. همچنین، کسب و کارهایی که معمولاً با صنعت گردشگری مرتبط هستند، مانند آژانس‌های مسافرتی، اپراتورهای تور، شرکت‌های حمل‌ونقل، شرکت‌های مواد غذایی و نوشیدنی، فروشگاه‌های سوغات، جاذبه‌ها از جمله امکانات تفریحی که به گردشگران عرضه می‌کنند، سایر خرده‌فروشان و افراد محلی یا غیرتوریستی در این صنعت قرار دارند. گردشگری به‌طور ذاتی به کسانی متکی است که به‌طور مستقیم در بخش‌های مختلف آن کار می‌کنند یا بر آن تأثیر می‌گذارند (باوم، کرالچ، رابینسون و سولنت^۳، ۲۰۱۶).

با توجه به رقابت بی‌رحمانه بین شرکت‌هایی که در حوزه‌های مختلف تجاری فعالیت می‌کنند و پدیده جهانی شدن و تغییرات سریع، شرکت‌هایی که بر کالاها، خدمات، درخواست‌ها و انتظارات مردم تأثیر می‌گذارند، به عملکرد بالایی نیاز دارند (تاتاروسانو^۴، ۲۰۰۹). همچنین با پیشرفت تکنولوژی این ریسک‌ها بیشتر از گذشته می‌شود. تقاضا برای حرفه‌ای شدن، مستلزم نیروی انسانی ماهر و کارآمد و تهدیدی جدی برای رقابت آتی این صنعت خدماتی است و به‌طور کلی نه فقط به افرادی که این خدمات را ارائه می‌دهند، بلکه به مشارکت مشتریان نیز بستگی دارد (سینگ^۵، ۱۹۹۷). این پژوهش درصدد پاسخ به پرسش‌های زیر است:

۱. ریسک‌های منابع انسانی در صنعت گردشگری کدام‌اند؟
۲. سطح‌بندی ریسک‌های منابع انسانی در صنعت گردشگری با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری چیست؟

پیشینه تجربی پژوهش

پیشینه پژوهش‌های خارجی و داخلی به‌طور خلاصه در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. خلاصه‌ای از پیشینه داخلی و خارجی پژوهش

نویسندگان (سال)	عنوان	نتایج
آری (۲۰۲۳)	مشکلات ریسک منابع انسانی در صنعت گردشگری	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 حرفه‌ای ایجاد می‌شوند که برای هر یک از این دسته‌بندی‌ها زیرمؤلفه‌هایی در نظر گرفته شده است.

1. Song & Li
2. Hadavandi, Ghanbari, Shahanaghi & Abbasian-Naghneh
3. Baum, Kralj, Robinson & Solnet
4. Tătărușanu
5. Singh

نویسندگان (سال)	عنوان	نتایج
آگاروال ^۱ (۲۰۲۱)	شکسته اما خندان: مدیریت منابع انسانی و رفاه کارکنان هتل در دوران کووید ۱۹	براساس این پژوهش، بیماری کرونا یکی از ریسک‌های بزرگی است که همه ابعاد صنعت گردشگری را در بر گرفت. توجه به سطح زندگی فردی و شغلی کارکنان و رفع مشکلات آن‌ها از پیشنهادهایی است که در حل این ریسک به آن توجه شده است.
کومه، یائوکوما، اوکائی ^۲ (۲۰۱۹)	یک مدل مفهومی و ارزیابی تجربی از مدیریت ریسک امنیت منابع انسانی	با شناسایی ریسک امنیت منابع انسانی و ساختار آن به مدلی جامع در مدیریت ریسک پرداخته است. از نتایج این پژوهش، ادغام یک مدل مفهومی با کنترل‌های امنیتی منابع انسانی حوزه‌ای است که در ادبیات امنیت اطلاعات و مدیریت منابع انسانی کمتر پژوهش و گزارش شده است.
ویج ^۳ (۲۰۱۹)	اهمیت نوظهور ریسک مدیریت و ریسک سازمانی استراتژی‌های مدیریت در صنعت مهمان‌نوازی هند	از نتایج پژوهش، شناسایی ریسک‌های جدید در صنعت گردشگری هند بوده که ایجاد فرهنگ آگاهی از ریسک و گنجاندن برنامه‌ریزی ریسک در تصمیم‌های تجاری، مستلزم بالا بردن سطح مهارت مدیران در بخش هتلداری در مقایسه با قبل است.
سان، لیو، لو و شانگ ^۴ (۲۰۱۷)	بررسی مشکلات منابع انسانی در صنعت گردشگری چین	از نتایج این پژوهش، شناسایی ریسک‌های منابع انسانی نظیر کمبود نیروی انسانی، تفاوت‌های نسلی و هزینه بالای نیروی کار را می‌توان نام برد.
گانون، روپر و دوهرتی ^۵ (۲۰۱۵)	مدیریت استراتژیک منابع انسانی: بینشی از صنعت هتلداری بین‌المللی	یافته‌ها نشان می‌دهند که به دست آوردن تمایز از طریق شیوه‌های مدیریت منابع انسانی استراتژیکی به دلیل نیروهای خاص صنعت چالش‌برانگیز بود. براساس این پژوهش، در جایی که شرکت‌ها از منابع انسانی و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مزیت رقابتی کسب می‌کنند، تخصص مدیران خود را با تخصص خود در حالت ورود به بازار شرکتی هماهنگ کرده‌اند.
پارایاگ و حوسنی ^۶ (۲۰۱۵)	توسعه منابع انسانی در صنعت هتلداری موریس: افسانه یا واقعیت؟	با مصاحبه عمیق از ۱۳۵ نفر دیدگاه مدیران در خصوص کارکنان را بررسی کرده‌اند. از نتایج این پژوهش توجه به آموزش اصولی، کارهای تیمی و نگرش مثبت کارکنان به کسب و کار را می‌توان نام برد که به‌عنوان ریسک‌ها و مشکلات آینده هتل‌ها شناخته شده است.
صوفی، عطایی، الوانی و شاه‌قلیان (۱۴۰۱)	شناسایی و رتبه‌بندی 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.

1. Agarwal
2. Kumah, Yaokumah & Okai
3. Vij
4. Sun, Liu, Law & Zhong
5. Gannon, Roper & Doherty
6. Parayag & Hosany

نویسندگان (سال)	عنوان	نتایج
روایی، لطفی جلال آبادی، قرآنس و دهنوی (۱۴۰۱)	شناسایی و اولویت‌بندی 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.
اندایش، عبدالهی، جعفری‌نیا و حسن‌پور (۱۴۰۰)	شناسایی و دسته‌بندی ریسک‌های منابع انسانی بر اساس جهت‌گیری راهبردی سازمان و گروه‌های کارکنان در شرکت‌های برتر تولیدی ایران	نتایج پژوهش حاکی از آن است که ریسک ترک خدمت کارکنان شایسته برای کارکنان کلیدی و آگاه نبودن و ناتوانایی مدیران در بهره‌برداری از فناوری‌های مرتبط با شغل از ریسک‌های مرتبط با مدیران و معاونان به‌عنوان ریسک‌های مهم شناسایی شدند.
شاگری، دهقانان، خاشعی و تقوی فرد (۱۴۰۰)	تحلیل شناختی مدل‌های ذهنی مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان در فرایند مدیریت ریسک منابع انسانی جهت ارتقای عملکرد سازمانی با استفاده از تکنیک استخراج استعاره‌ای زالتمن	نتایج حاکی از آن است که مدل‌های ذهنی مدیران ریسک‌پذیر و ریسک‌گریز شباهت‌ها و تفاوت‌های عمده‌ای دارند. از دست دادن کارکنان کلیدی، نداشتن توانمندی در اجرای صحیح برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و فقدان شفافیت عملکرد مدیران به‌عنوان سازه‌های کلیدی مدیران ریسک‌گریز و سازه از دست دادن کارکنان کلیدی، وابستگی بیش از حد به کارکنان کلیدی، عدم برخورداری مدیران از هنر رهبری اثربخش و نداشتن توانمندی در اجرای صحیح برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، از سازه‌های کلیدی مدیران ریسک‌پذیر هستند.
روایی، قلی‌پور، حسنتلی‌پور و قالیباف اصل (۱۳۹۹)	طراحی مدل ریسک‌های منابع انسانی بر مبنای نظریه‌پردازی داده‌بنیاد	نتایج پژوهش نشان داد که ریسک‌های مربوط به اهداف منابع انسانی در قالب (سلامت شغلی، سلامتی و ایمنی، شایسته‌سالاری، الگوی انعطاف‌کاری، بهبود عملکرد، برند، فرهنگ قوی، نوآوری و انعطاف‌پذیری)، ریسک‌های فرایند منابع انسانی در قالب (جذب و تأمین، حفظ و نگهداری، آموزش و توسعه منابع انسانی، ارزیابی و مدیریت عملکرد، جبران خدمات و خروج از خدمت کارکنان) و ریسک‌های سرمایه انسانی در قالب (دانش و تخصص، مهارت و توانایی، نگرش) احصا شدند.
حمزه‌ای و پورکیانی (۱۳۹۷)	بررسی رابطه بین انواع ریسک‌های حوزه منابع انسانی با نوآوری تکنولوژیک در شرکت‌های دانش‌بنیان دارویی	نتایج نشان داد که از میان مؤلفه‌های مؤثر، ریسک‌های شکاف‌های مهارتی و پس از آن ریسک‌های مالی، ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی، ریسک‌های سرمایه انسانی و ریسک‌های رفتاری، بیشترین تأثیر را داشته‌اند. همچنین در مرحله پژوهش، بیشترین ریسک مربوط به شکاف‌های مهارتی، در مرحله توسعه بیشترین ریسک مربوط به ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی و در مرحله مهندسی بیشترین ریسک مربوط به ریسک‌های رفتاری است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر نوع پژوهش در زمره مطالعات آمیخته قرار می‌گیرد. این پژوهش در بخش روش کیفی با استفاده از روش تحلیل تم و براساس نگرش استقرایی تحلیل شد. تحلیل تم یکی از روش‌های پژوهش است که برای تحلیل داده‌های متنی کاربرد فراوانی دارد. بنابراین، تحلیل تم را می‌توان روشی پژوهشی برای برای تفسیر ذهنی محتوایی داده‌های متنی از راه فرایندهای طبقه‌بندی نظام‌مند، کدبندی و تن‌سازی یا طراحی الگوهای شناخته‌شده دانست. برای اجرای این پژوهش چند مرحله طی شده است که در ادامه تشریح می‌شود:

- در مرحله نخست، ریسک‌های منابع انسانی مطرح‌شده در صنعت گردشگری، مطالعه و بررسی شدند و در این مسیر، مقاله‌ها، کتاب‌ها و پایان‌نامه مطالعه شدند. طی این مرحله، ۳۲ ریسک منابع انسانی در صنعت گردشگری شناخته شد.

- در مرحله دوم، بعد از شناسایی ریسک‌های منابع انسانی، برای تعیین آیتم‌های شاخص و متناسب با صنعت گردشگری ایران به انتخاب ریسک‌ها با استفاده از نظریه‌های خبرگان از روش دلفی فازی استفاده شد. در این روش، خبرگان به روش نمونه‌گیری غیرتصادفی و به‌صورت هدفمند انتخاب شدند، آن‌ها از افراد باتجربه و فعال در حوزه گردشگری بودند که با مشکلات و ویژگی‌های منابع انسانی صنعت آشنایی داشتند. تعداد کل خبرگان در مرحله نخست پژوهش ۱۳ نفر در نظر گرفته شد که شغل یا سمت این افراد کارشناسان و مدیران میراث فرهنگی، صاحبان کسب‌وکارهای گردشگری و مدیران اجرایی و منابع انسانی است. از بین فعالان در حوزه گردشگری (نخبگان مدنظر غیر از هیئت‌علمی) به‌طور متوسط ۵ سال سابقه فعالیت در این حوزه را داشته‌اند. سپس با تحلیل داده‌ها با روش دلفی فازی ریسک‌های نهایی منابع انسانی تعیین شد.

- در مرحله سوم، برای تعیین روابط بین عناصر که همان ریسک‌های منابع انسانی است، از خبرگان صنعت گردشگری دعوت به عمل آمد. روش انتخاب خبرگان در این مرحله نیز مثل مرحله قبل بوده است. در این مرحله، ۱۴ نفر خبرگان شامل اعضای هیئت‌علمی دانشگاه، خبرگان صنعت گردشگری، مشاوران و پژوهشگران حوزه منابع انسانی انتخاب شده‌اند که به‌طور متوسط دارای ۷ سال سابقه فعالیت در حوزه تخصصی خود بوده‌اند. سپس، با تحلیل داده‌ها با روش ساختاری تفسیری، بررسی روابط بین ریسک‌های منابع انسانی انجام شده و در نهایت این ریسک‌ها با استفاده از تحلیل MICMAC بررسی شدند.

همان‌طور که اشاره شد، پرسش‌نامه با هدف کسب نظر خبرگان راجع به ریسک‌های منابع انسانی در حوزه گردشگری طراحی شد. از آنجا که موارد طرح‌شده کلی بوده و عوامل متعددی بر پرسش‌ها و پاسخ‌های آنان دخیل هستند، استفاده از متغیرهایی قطعی آن‌ها را با مشکل مواجه خواهد کرد که با توجه به آزادی عمل بیشتر خبرگان متغیرهای کیفی برای پرسش‌نامه از طیف لیکرت پنج‌تایی و تعریف اعداد فازی مثلثی استفاده شد که مقادیر آن در جدول ۲ مشاهده می‌شود (اوتنگ، زو و شریفی^۱، ۲۰۲۲).

جدول ۲. اعداد فازی مثلثی

متغیرهای کلامی	اعداد فازی مثلثی
خیلی کم	(۰،۰،۰، ۰،۲)
کم	(۰،۰،۲، ۰،۴)
متوسط	(۰،۲، ۰،۴، ۰،۶)
زیاد	(۰،۴، ۰،۶، ۰،۸)
خیلی زیاد	(۰،۶، ۰،۸، ۱)

با توجه به ریسک‌های استخراج‌شده از منابع و متغیرهای زبانی انتخاب‌شده در جدول ۲، پرسش‌نامه‌ای طراحی و فراوانی انتخاب گزینه‌های خبرگان احصا شد.

برای تحلیل داده‌ها از اعداد فازی مثلثی استفاده شده است، به طوری که طبق ارزش گزینه انتخاب‌شده، عدد مدنظر به سه عدد تبدیل و به صورت (u_m, v_m, ω_m) نمایش داده می‌شود. حال برای هر ریسک باید نظر خبرگان با استفاده از رابطه ۱ محاسبه شود. برای هر ریسک، سه عدد به دست خواهد آمد. سپس با استفاده از رابطه ۲ باید برای هر ریسک به یک عدد برسیم که به عنوان D_m شناخته می‌شود (اوتنگ و همکاران، ۲۰۲۲).

$$F_m = \left\{ u_m = \min(u_{nm}), v_m = \left(\sum_{m=1}^k v_{nm} \right)^{1/k}, \omega_m = \max(\omega_{nm}) \right\} \quad \text{رابطه ۱}$$

$$D_m = \frac{u_m + v_m + \omega_m}{3} \quad m = 1, 2, 3, \dots, y \quad \text{رابطه ۲}$$

در مرحله بعد، تیم خبرگان حد آستانه^۱ را مشخص کردند. این مقدار با توجه به پژوهش‌های پیشین ۰/۵ در نظر گرفته شد. مقدارهایی که بیشتر از حد آستانه بودند، تأیید و مقدارهای کمتر از حد آستانه رد شدند. بعد از دور اول اجماع انجام شد و تیم خبرگان آن را تأیید کردند. این متغیرها ورودی پرسش‌نامه ساختاری تفسیری است.

برای تضمین اعتبار محتوایی پرسش‌نامه، از نظر اساتید دانشگاه و خبرگان (۷ نفر) به منظور حذف و تعدیل برخی از پرسش‌های پژوهش استفاده شد. برای ارزیابی پایایی پرسش‌نامه مرحله اول که در طیف پنج‌تایی لیکرت طراحی شده و شامل ۳۲ شاخص است، از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد که عدد ۰/۷ به عنوان مقدار مناسب در نظر گرفته شد (آذر، خسروی و جلالی، ۱۳۹۲). با توجه به اینکه ضریب آلفای کرونباخ برابر ۰/۹۳۳ بوده و بیشتر از عدد ۰/۷ است، پایایی تأیید شد. نتایج به شرح جدول ۳ است.

1. Threshold

جدول ۳. پایایی پرسش‌نامه اول با آلفای کرونباخ

متغیرها	مقدار آلفای کرونباخ	متغیرها	مقدار آلفای کرونباخ
متغیر ۱	۰/۹۳	متغیر ۱۷	۰/۹۳
متغیر ۲	۰/۹۳۱	متغیر ۱۸	۰/۹۳۱
متغیر ۳	۰/۹۳۱	متغیر ۱۹	۰/۹۳۱
متغیر ۴	۰/۹۳۲	متغیر ۲۰	۰/۹۳۲
متغیر ۵	۰/۹۲۸	متغیر ۲۱	۰/۹۲۸
متغیر ۶	۰/۹۲۸	متغیر ۲۲	۰/۹۲۸
متغیر ۷	۰/۹۳۲	متغیر ۲۳	۰/۹۳۲
متغیر ۸	۰/۹۳۴	متغیر ۲۴	۰/۹۳۴
متغیر ۹	۰/۹۳۵	متغیر ۲۵	۰/۹۳۵
متغیر ۱۰	۰/۹۳۴	متغیر ۲۶	۰/۹۳۴
متغیر ۱۱	۰/۹۳	متغیر ۲۷	۰/۹۳
متغیر ۱۲	۰/۹۲۸	متغیر ۲۸	۰/۹۲۸
متغیر ۱۳	۰/۹۲۸	متغیر ۲۹	۰/۹۲۸
متغیر ۱۴	۰/۹۳۱	متغیر ۳۰	۰/۹۳۱
متغیر ۱۵	۰/۹۲۸	متغیر ۳۱	۰/۹۲۸
متغیر ۱۶	۰/۹۳	متغیر ۳۲	۰/۹۳
آلفای کرونباخ کلی		۰/۹۳۳	

یافته‌های پژوهش

تحلیل تم یکی از روش‌های پژوهش است که برای تحلیل داده‌های متنی کاربرد فراوانی دارد؛ بنابراین تحلیل تم را می‌توان نوعی روش پژوهشی، برای تفسیر ذهنی محتوایی داده‌های متنی، از راه فرایندهای طبقه‌بندی نظام‌مند، کدبندی و تن‌سازی یا طراحی الگوهای شناخته‌شده دانست. برای اجرای این پژوهش، در مرحله نخست، ریسک‌های منابع انسانی مطرح‌شده در صنعت گردشگری، مطالعه و بررسی شدند. اسناد بررسی‌شده عبارت بودند از: مقاله‌ها، کتاب‌ها و پایان‌نامه که از بین آن‌ها، ۳۲ ریسک منابع انسانی در صنعت گردشگری با استفاده از تحلیل تم شناسایی و استخراج شد. در این پژوهش، تعریف ریسک منابع انسانی فیلی^۱ (۲۰۰۶) مبنای کار بوده است. در این تعریف، ریسک‌هایی در نظر گرفته می‌شود که از سیستم منابع انسانی سازمان (انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد، برنامه‌ریزی منابع انسانی و جبران خدمات) نشئت می‌گیرد و این ریسک‌ها در فرایندهای سازمان وجود ندارد. ریسک‌های منابع انسانی مرتبط با صنعت گردشگری در جدول ۴ درج شده است.

جدول ۴. ریسک‌های منابع انسانی مرتبط با صنعت گردشگری بر مبنای پیشینه پژوهش

منبع	مقاله	مفاهیم
اندرسون ^۱ ، (۲۰۰۶)، (یلدریم ^۲ ، (۲۰۲۱)، (بروک ^۳ ، (۲۰۱۸)، (موری البوت، سیموندز، مدالی و تالر ^۴ ، (۲۰۱۷)، (استامولامپروس و سیمیتسی ^۵ ، (۲۰۲۲)، (یو، شی و هوانگ ^۶ ، (۲۰۲۲)، (باوم و همکاران، (۲۰۱۶)، (یابل، نوید، فرگوسن، و رینولدز ^۷ ، (۲۰۲۲)، (هالاگر و اندرسن ^۸ ، (۲۰۰۱)، (جانسون، هوانگ و دوایل ^۹ ، (۲۰۱۹)، (شی، ژانگ، چن، موريسون و لین ^{۱۰} ، (۲۰۲۰)، (گیبس، مک‌دونالد و مک - کی ^{۱۱} ، (۲۰۱۵)، (فرانسیس و باوم ^{۱۲} ، (۲۰۱۸)، (فری، هی و یانگ ^{۱۳} ، (۲۰۲۱)، (هان، کو، آریزا - مونتز، لی و کیم ^{۱۴} ، (۲۰۲۱)، (طاهری و لطفی‌زاده، (۱۳۹۴)، (نیکسون ^{۱۵} ، (۲۰۰۰)، (پرکو و آنیگبا ^{۱۶} ، (۲۰۲۲)، (توکارزکوکیک ^{۱۷} ، (۲۰۱۸)، (رابیول، محمد، پاتوری، یان و عثمان ^{۱۸} ، (۲۰۲۳) و (رابینسون، باوم، گلوبوفسکایا، سولنت و کالان ^{۱۹} ، (۲۰۱۹)	ریسک برنامه‌ریزی منابع انسانی	نداشتن برنامه‌های جانشین‌پروری
(سیامبالاپیتیا، ژانگ و لیو ^{۲۰} ، (۲۰۱۸)، (رابیول و همکاران، (۲۰۲۳)، (آتویان ^{۲۱} ، (۲۰۱۵)، (راسی ^{۲۲} ، (۲۰۱۷)، (باوم و همکاران، (۲۰۱۶)، (الرهیلی و همکاران ^{۲۳} ، (۲۰۱۹)، (دیویدسون، مک‌فیل و بری ^{۲۴} ، (۲۰۱۱)، (نولان، گاروانو لینچ ^{۲۵} ، (۲۰۲۰)، (یلدریم، (۲۰۲۱)، (شی و همکاران، (۲۰۲۰)، (گیبس و همکاران، (۲۰۱۵)، (احمد و اسکات ^{۲۶} ، (۲۰۱۹) و (نجیب و بارت ^{۲۷} ، (۲۰۱۹)	ریسک برنامه‌ریزی منابع انسانی	نداشتن فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی
(اندرسون، (۲۰۰۶)، (دیویدسون و همکاران، (۲۰۱۱) و (توکارز - کوکیک، (۲۰۱۸)	ریسک برنامه‌ریزی منابع انسانی	تعدیل نیروی انسانی در وضعیت بحرانی
(هالاگر و اندرسن، (۲۰۰۱)، (رابینسون و همکاران، (۲۰۱۹)، (موری و همکاران، (۲۰۱۷) و (استامولامپروس و سیمیتسی، (۲۰۲۲)	ریسک برنامه‌ریزی منابع انسانی	نداشتن برنامه برای نگهداشت منابع انسانی
(پرایاگ و حسنی، (۲۰۱۵)، (جانسون و همکاران، (۲۰۱۹)، (فرانسیس و باوم، (۲۰۱۸)، (رابیول و همکاران، (۲۰۲۳)، (پرکو و آنیگبا، (۲۰۲۲) و (کالارگیرو و کاستن، (۲۰۱۷)	ریسک برنامه‌ریزی منابع انسانی	عدم ترسیم مسیر شغلی

- Anderson
- Yıldırım
- Burke
- Murray, Elliot, Simmonds, Madeley & Taller
- Stamolampros & Symitsi
- Yu, Xie & Huang
- Pabel, Naweed, Ferguson & Reynolds
- Hjalager & Andersen
- Johnson, Huang & Doyle
- Xie, Zhang, Chen, Morrison & Lin
- Gibbs, MacDonald & MacKay
- Francis & Baum
- Ferry, He & Yang
- Han, Koo, Ariza-Montes, Lee & Kim
- Nickson
- Preko & Anyigba
- Tokarz-Kocik
- Rabiul, Mohamed, Patwary, Yean & Osman
- Robinson, Baum, Golubovskaya, Solnet & Callan
- Siyambalapitiya, Zhang & Liu
- Atoyan
- Ross
- Elrehail et. al
- Davidson, McPhail & Barry
- Nolan, Garavan & Lynch
- Ahmad & Scott
- Najeeb & Barrett

منبع	مقاله	مفاهیم
(الشعیر و همکاران، ۲۰۲۲)، (استامولامپروس و سیمیتسی، ۲۰۲۲)، (یو و همکاران، ۲۰۲۲)، (باوم و همکاران، ۲۰۱۶)، (پابل و همکاران، ۲۰۲۲)، (جانسون و همکاران، ۲۰۱۹)، (زی و همکاران، ۲۰۲۰) و (فری و همکاران، ۲۰۲۱)	ریسک برنامه‌ریزی منابع انسانی	نبود آینده شغلی در صنعت گردشگری
(رابیول و همکاران، ۲۰۲۳)، (یلدریم، ۲۰۲۱)، (نجیب و بارت، ۲۰۱۹)	ریسک برنامه‌ریزی منابع انسانی	از دست دادن کارکنان کلیدی
(باوم و همکاران، ۲۰۱۶)، (الرهیلی و همکاران، ۲۰۱۹)، (هالاگر و اندرسون، ۲۰۰۱)، (رابینسون و همکاران، ۲۰۱۹) و (یلدریم، ۲۰۲۱)	ریسک برنامه‌ریزی منابع انسانی	وابستگی بیش از حد به کارکنان کلیدی
(پرایاگ و حسنی، ۲۰۱۵)، (فنگ ^۱ ، ۲۰۲۰)، (توکازز-کوکیک، ۲۰۱۸)، (نیکسون، ۲۰۰۰) و (پرکو و آئیگیا، ۲۰۲۲)	ریسک برنامه‌ریزی منابع انسانی	نداشتن امنیت شغلی
(استامولامپروس و سیمیتسی، ۲۰۲۲)، (باوم و همکاران، ۲۰۱۶)، (نولان و همکاران، ۲۰۲۰)، (هالاگر و اندرسون، ۲۰۰۱)، (دیویدسون و همکاران، ۲۰۱۱)، (جانسون و همکاران، ۲۰۱۹)، (پرکو و آئیگیا، ۲۰۲۲)، (پلاز و سانچز ^۲ ، ۲۰۲۲)، (احمد و اسکات، ۲۰۱۹) و (نیکسون، ۲۰۰۰)	ریسک انتخاب	نداشتن مهارت و دانش مورد نیاز برای استخدام
(راسی، ۲۰۱۷)، (رابیول و همکاران، ۲۰۲۳)، (کالارگیرو و کاستن ^۳ ، ۲۰۱۷)، (دی لاره، آلتین، کوسو اوغلو و اوکوموس ^۴ ، ۲۰۲۱)، (یلدریم، ۲۰۲۱)، (توان ^۵ ، ۲۰۱۹)، (لو ^۶ ، ۲۰۲۱) و (الرهیلی و همکاران، ۲۰۲۱)	ریسک انتخاب	بی‌توجهی به تیم و مهارت‌های تیمی
(باوم و همکاران، ۲۰۱۶)، (یلدریم، ۲۰۲۱)، (توان و همکاران، ۲۰۱۹)، (الرهیلی و همکاران، ۲۰۱۹)، (عثمان و همکاران ^۷ ، ۲۰۲۱)، (دی لاره و همکاران، ۲۰۲۱)، (آتویان، ۲۰۱۵) و (لو، ۲۰۲۱)	ریسک انتخاب	بی‌توجهی به خلاقیت و نوآوری در صنعت گردشگری
(نیکسون، ۲۰۰۰) و (نیکسون، ۲۰۱۳)	ریسک انتخاب	استفاده نکردن از نیروی انسانی بومی در حوزه‌های مختلف گردشگری
(موری و همکاران، ۲۰۱۷)	ریسک انتخاب	دیدگاه منفی نیروی کار به مشاغل گردشگری
(یلدریم، ۲۰۲۱)، (پرکو و آئیگیا، ۲۰۲۲)، (رابیول و همکاران، ۲۰۲۳) و (عیاشی، عیاشی و قنواتی، ۱۳۹۲)	ریسک انتخاب	کمبود نیروی متخصص در مشاغل حیاتی (راهنمای تور هتلداری، گردشگری مذهبی و...)
(جانسون و همکاران، ۲۰۱۹)، (زی و همکاران، ۲۰۲۰)، (گیبیس و همکاران، ۲۰۱۵)، (احمد و اسکات، ۲۰۱۹)، (موری و همکاران، ۲۰۱۷)، (بروک، ۲۰۱۸)، (یلدریم، ۲۰۲۱)، (توکازز کوکیک، ۲۰۱۸) و (نجیب و بارت، ۲۰۱۹)	ریسک انتخاب	استخدام فصلی در صنعت گردشگری
(استامولامپروس و سیمیتسی، ۲۰۲۲)، (یلدریم، ۲۰۲۱)، (جانسون و همکاران، ۲۰۱۹)، (فرانسیس و باوم، ۲۰۱۸)، (موری و همکاران، ۲۰۱۷)، (تاتاروسانو، ۲۰۰۹)، (دیویدسون و همکاران، ۲۰۱۱)، (توکازز-کوکیک، ۲۰۱۸)، (پابل و همکاران، ۲۰۲۲)، (رابینسون و همکاران، ۲۰۱۹)، (الرهیلی و همکاران، ۲۰۲۱)، (لو، ۲۰۲۱) و (سیامبالاپیتیا و همکاران، ۲۰۱۸)	ریسک جبران خدمات	نبود سیستم جبران خدمات مناسب (حقوق و مزایا)
(نیکسون، ۲۰۰۰) و (فری و همکاران، ۲۰۲۱)	ریسک جبران خدمات	تفاوت سطح درآمدی بخش‌های مختلف صنعت گردشگری

1. Fang

2. Peláez & Sánchez

3. Kalargyrou & Costen

4. De Larrea, Altin, Koseoglu & Okumus

5. Tuan

6. Luu

7. Usman, Ali, Ogbonnaya & Babalola

منبع	مقوله	مفاهیم
(بروک، ۲۰۱۸)، (موری و همکاران، ۲۰۱۷) و (کالارگیرو و کاستن ^۱ ، ۲۰۱۷)	ریسک جبران خدمات	عدم تعادل دستمزدهای بین جنسیت‌ها
(سیامبالاپیتیا و همکاران، ۲۰۱۸)، (کدوم ویردو، کوترز، ردmond و شرفی‌زاد ^۲ ، ۲۰۲۲)، (جانسون و همکاران، ۲۰۱۹)، (توکازز - کوکیک، ۲۰۱۸)، (پرایاگ و حسنی، ۲۰۱۵)، (نیکسون، ۲۰۰۰)، (ادریس، سیوطی، سوپریانتو و عس ^۳ ، ۲۰۲۲)، (فرانسیس و باوم، ۲۰۱۸)، (یلاز و سانچز، ۲۰۲۲)، (هالاگر و اندرسن، ۲۰۰۱)، (پابل و همکاران، ۲۰۲۲)، (نولان و همکاران، ۲۰۲۰)، (رایبول و همکاران، ۲۰۲۳)، (کالارگیرو و کاستن، ۲۰۱۷)، (عیاشی و همکاران، ۱۳۹۲)، (رابینسون و همکاران، ۲۰۱۹)، (احمد و اسكات، ۲۰۱۹) و (استانوا و مارینوف ^۴ ، ۲۰۲۲)	ریسک آموزش	نبود ساختار آموزشی مناسب و یادگیری مداوم (چالش آموزش‌های جدید)
(جانسون و همکاران، ۲۰۱۹)، (رابینسون و همکاران، ۲۰۱۹) و (پرایاگ و حسنی، ۲۰۱۵)	ریسک آموزش	عدم توسعه مهارت انسانی (نرم) مدیران و کارشناسان در صنعت گردشگری
(طاهری و لطفی زاده، ۱۳۹۴) و (رنجبران و همکاران، ۱۳۹۷)	ریسک آموزش	نداشتن تسلط بر زبان‌های خارجی
(کالارگیرو و کاستن، ۲۰۱۷) و (بروک، ۲۰۱۸)	ریسک آموزش	نداشتن آگاهی از فرهنگ‌های مختلف و آداب معاشرت
(گیس و همکاران، ۲۰۱۵)، (بروک، ۲۰۱۸)، (اسلامی و خدایاری، ۱۴۰۱) و (بازیان، پیران‌نژاد و نرگسیان، ۱۴۰۰)	ریسک آموزش	عدم آموزش در چگونگی به‌کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات (فضای مجازی) در صنعت گردشگری
(شی و همکاران، ۲۰۲۰)، (یو و همکاران، ۲۰۲۲)، (الشعیر، عز، محمود، و غانم ^۵ ، ۲۰۲۲)، (استامولامپروس و سیمیتسی، ۲۰۲۲)، (دیویدسون و همکاران، ۲۰۱۱)، (تاتاروسانو، ۲۰۰۹) و (هان و همکاران، ۲۰۲۱)	ریسک آموزش	عدم آگاهی و پیشگیری کارکنان درباره خطرهای و بحران‌های بهداشتی
(عیاشی و همکاران، ۱۳۹۲) و (پرکو و آئیگیا، ۲۰۲۲)	ریسک آموزش	همکاری نکردن با متخصصان حوزه گردشگری و مراکز آموزشی
(فرانسیس و باوم، ۲۰۱۸)، (عیاشی و همکاران، ۱۳۹۲) و (کالارگیرو و کاستن، ۲۰۱۷)	ریسک آموزش	نبود کمیته‌های تخصصی آموزش در صنعت گردشگری
(سیامبالاپیتیا و همکاران، ۲۰۱۸)، (الرهیلی و همکاران، ۲۰۱۹)، (رایبول و همکاران، ۲۰۲۳)، (آتویان، ۲۰۱۵)، (نیکسون، ۲۰۰۰)، (بروک، ۲۰۱۸)، (اندرسون، ۲۰۰۶) و (استامولامپروس و سیمیتسی، ۲۰۲۲)	ریسک ارزیابی عملکرد	نبود یا بی‌توجهی به ارزیابی عملکرد کارکنان
(بروک، ۲۰۱۸)، (استامولامپروس و سیمیتسی، ۲۰۲۲) و (کالارگیرو و کاستن، ۲۰۱۷)	ریسک ارزیابی عملکرد	سخت بودن اندازه‌گیری کیفیت خدمات ارائه‌شده از جانب کارکنان به مشتریان
(استامولامپروس و سیمیتسی، ۲۰۲۲)، (سیامبالاپیتیا و همکاران، ۲۰۱۸) و (نولان و همکاران، ۲۰۲۰)	ریسک ارزیابی عملکرد	کمبود انگیزه برای شرکت در نظرسنجی‌ها و بازخورد به مدیران
(نجیب و بارت، ۲۰۱۹) و (نیکسون، ۲۰۰۰)	ریسک ارزیابی عملکرد	پایبند نبودن به قانون کار و مشکلات قوانین برای کارکنان
(بروک، ۲۰۱۸) و (نیکسون، ۲۰۱۳)	ریسک ارزیابی عملکرد	نبود سیستم مناسب فرایندهای انضباطی باتوجه به نبود ارزیابی عملکرد مناسب در صنعت گردشگری

1. Kalargyrou & Costen
2. Kodom-Wiredu, Coetzer, Redmond & Sharafizad
3. Idris, Suyuti, Supriyanto & As
4. Staneva & Marinov
5. Elshaer, Azazz, Mahmoud & Ghanem

در مرحله روش دلفی، حد آستانه^۱ توسط تیم خبرگان در نظر گرفته شده که با توجه به پژوهش‌ها برابر با ۰/۵ لحاظ شده است. آیت‌هایی که بالاتر از حد آستانه بوده‌اند تأیید و آیت‌های پایین‌تر از حد آستانه رد شده‌اند که بعد از دور اول اجماع انجام شد و تیم خبرگان آن را تأیید کردند. آیت‌های نهایی که ورودی پرسش‌نامه ساختاری تفسیری است در جدول ۵ مشاهده می‌شوند.

جدول ۵. نتایج پرسش‌نامه اول با روش دلفی فازی

ردیف	عامل	مقدار محاسبه‌شده (حد آستانه = ۰/۵)	وضعیت
۱	نبود برنامه‌های جانشین پروری	۰/۷۲	تأیید
۲	نبود فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی	۰/۷۲	تأیید
۳	نبود برنامه برای نگاه‌داشت منابع انسانی	۰/۶۵	تأیید
۴	نداشتن مهارت‌ها و دانش موردنیاز برای استخدام	۰/۴۵	رد
۵	نبود سیستم مناسب فرایندهای انضباطی در صنعت گردشگری	۰/۶	تأیید
۶	استفاده نکردن از نیروی انسانی بومی در حوزه‌های مختلف گردشگری	۰/۶۳	تأیید
۷	دیدگاه منفی نیروی کار در رابطه با مشاغل گردشگری	۰/۴۸	رد
۸	نبود سیستم جبران خدمات مناسب (حقوق و مزایا)	۰/۷۳	تأیید
۹	تفاوت سطح درآمدی بخش‌های مختلف صنعت گردشگری	۰/۳۸	رد
۱۰	تعدیل نیروی انسانی در شرایط بحرانی	۰/۷۵	تأیید
۱۱	نبود تعادل دستمزدهای بین جنسیت‌ها	۰/۴۲	رد
۱۲	کمبود یا نبود نیروی متخصص در مشاغل حیاتی (مثل راهنمای تور هتلداری، گردشگری مذهبی، گردشگری صنعتی و...)	۰/۵۲	تأیید
۱۳	نبود ساختار آموزشی مناسب و یادگیری مداوم (چالش آموزش‌های جدید)	۰/۶۳	تأیید
۱۴	عدم ترسیم مسیر شغلی	۰/۷۸	تأیید
۱۵	نبود توسعه مهارت انسانی (نرم) مدیران و کارشناسان در صنعت گردشگری	۰/۶۳	تأیید
۱۶	عدم تسلط بر زبان‌های خارجی	۰/۵۴	تأیید
۱۷	نداشتن آگاهی از فرهنگ‌های مختلف و آداب معاشرت	۰/۵۲	تأیید
۱۸	نبود آموزش در چگونگی به‌کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات (فضای مجازی) در صنعت گردشگری	۰/۴۷	رد
۱۹	پایبند نبودن به قانون کار و مشکلات قوانین برای کارکنان	۰/۶۶	تأیید
۲۰	ناآگاهی کارکنان از خطرها و پیشگیری نکردن از بحران‌های بهداشتی	۰/۴۶	رد
۲۱	نبود یا بی‌توجهی به ارزیابی عملکرد کارکنان	۰/۵۶	تأیید
۲۲	سخت بودن اندازه‌گیری کیفیت خدمات ارائه‌شده از جانب کارکنان به مشتریان	۰/۴۴	رد
۲۳	بی‌توجهی به تیم و مهارت‌های تیمی	۰/۴۳	رد
۲۴	کمبود انگیزه برای شرکت در نظرسنجی‌ها و بازخورد به مدیران	۰/۴۶	رد

1. Threshold

ردیف	عامل	مقدار محاسبه شده (حد آستانه = ۰/۵+)	وضعیت
۲۵	از دست دادن کارکنان کلیدی	۰/۴۴	رد
۲۶	وابستگی بیش از حد به کارکنان کلیدی	۰/۴۷	رد
۲۷	نبود آینده شغلی در صنعت گردشگری	۰/۴۸	رد
۲۸	استخدام فصلی در صنعت گردشگری	۰/۵۸	تأیید
۲۹	بی‌توجهی به خلاقیت و نوآوری در صنعت گردشگری	۰/۴۶	رد
۳۰	نبود کمیته‌های تخصصی آموزش در صنعت گردشگری	۰/۵۹	تأیید
۳۱	همکاری نکردن با متخصصان حوزه گردشگری و مراکز آموزشی	۰/۳۸	رد
۳۲	نبود امنیت شغلی	۰/۶	تأیید

ریسک‌های نهایی شده توسط خبرگان با روش دلفی فازی به شرح جدول ۶ است.

جدول ۶. ریسک‌های منابع انسانی نهایی

ردیف	عامل
۱	نبود برنامه‌های جانشین‌پروری
۲	نبود فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی
۳	نبود برنامه برای نگهداشت منابع انسانی و استعدادها
۴	نبود سیستم مناسب فرایندهای انضباطی در صنعت گردشگری
۵	استفاده نکردن از نیروی انسانی بومی در حوزه‌های مختلف گردشگری
۶	نبود سیستم جبران خدمات مناسب (حقوق و مزایا)
۷	تعدیل نیروی انسانی در شرایط بحرانی
۸	کمبود یا نبود نیروی متخصص در مشاغل حیاتی (مثل راهنمای تور هتلداری، گردشگری مذهبی، گردشگری صنعتی و...)
۹	نبود ساختار آموزشی مناسب (کمبود اساتید متخصص در بخش هتلداری، رستوران و آشپزی - عدم آموزش به‌کارگیری IT (فضای مجازی) - بی‌توجهی به سطح علمی و توانایی کارمندان - نبود مشوق یا اجبار در حوزه آموزش نیروی گردشگری)
۱۰	عدم ترسیم مسیر شغلی در مشاغل مرتبط با صنعت گردشگری (عدم درجه‌بندی راهنمایان گردشگری (ارتقای افقی و عمودی))
۱۱	عدم توسعه مهارت انسانی (نرم) مدیران و کارشناسان در صنعت گردشگری
۱۲	نداشتن تسلط بر زبان‌های خارجی
۱۳	آگاهی نداشتن از فرهنگ‌های مختلف و آداب معاشرت
۱۴	پایبند نبودن به قانون کار و مشکلات قوانین برای کارکنان (نبود بیمه برای بعضی از کارکنان گردشگری مثل راهنمایان تور)
۱۵	نبود یا بی‌توجهی به ارزیابی عملکرد کارکنان
۱۶	استخدام فصلی در صنعت گردشگری
۱۷	نبود کمیته‌های تخصصی آموزش در صنعت گردشگری (کمبود اساتید و عدم همکاری با متخصصین حوزه گردشگری و مراکز آموزشی)
۱۸	نبود امنیت شغلی در صنعت گردشگری

ریسک‌های نهایی شده توسط خبرگان با روش دلفی فازی شناسایی شدند و پس از آن با روش ساختاری تفسیری روابط بین ریسک‌ها استخراج شد که در ابتدا ماتریس خود تعاملی ساختاری (SSIM) تکمیل شد. بدین منظور، پرسش‌نامه‌ای محقق ساخته براساس ریسک‌های مدیریت منابع انسانی در صنعت گردشگری طراحی شد و از ۱۴ نفر از خبرگان شامل اساتید دانشگاه و مدیران میراث فرهنگی و کارفرمایان صنعت گردشگری خواسته شد تا رابطه زوجی بین ریسک‌ها را با توجه به راهنمایی با علائم (V,A,X,O) تکمیل کنند. برای راحتی کار اعداد زیر جایگزین علائم پرسش‌نامه شده است.

۱: به جای حرف V ، ۱-؛ به جای حرف A ، ۲؛ به جای حرف X ، ۰؛ به جای حرف O.

با تبدیل نمادهای روابط ماتریس SSIM بر اعداد صفر و یک با قواعد بیان شده، می‌توان به ماتریس دستیابی اولیه رسید. ماتریس دستیابی اولیه این پژوهش در جدول ۷ نمایش داده شده است.

جدول ۷. ماتریس دستیابی اولیه

۱۸	۱۷	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱
۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۲
۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۳
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۴
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۵
۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۶
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۷
۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۸
۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۹
۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱۰
۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۱
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۲
۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۳
۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱۴
۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱۵
۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱۶
۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱۷
۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱۸

پس از تشکیل ماتریس دستیابی اولیه باید سازگاری درونی آن برقرار شود که با دخیل کردن انتقال‌پذیری در روابط، ماتریس دستیابی نهایی به دست آمد. در این ماتریس قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر متغیر نیز بیان شده است. قدرت نفوذ هر متغیر شامل تعداد نهایی متغیرهایی (با خودش) که در ایجاد آن‌ها نقش دارد و میزان وابستگی تعداد نهایی متغیرهایی که باعث ایجاد متغیر مدنظر می‌شود. ماتریس دسترسی نهایی در جدول ۸ نمایش داده شده است.

جدول ۸. ماتریس دسترسی نهایی

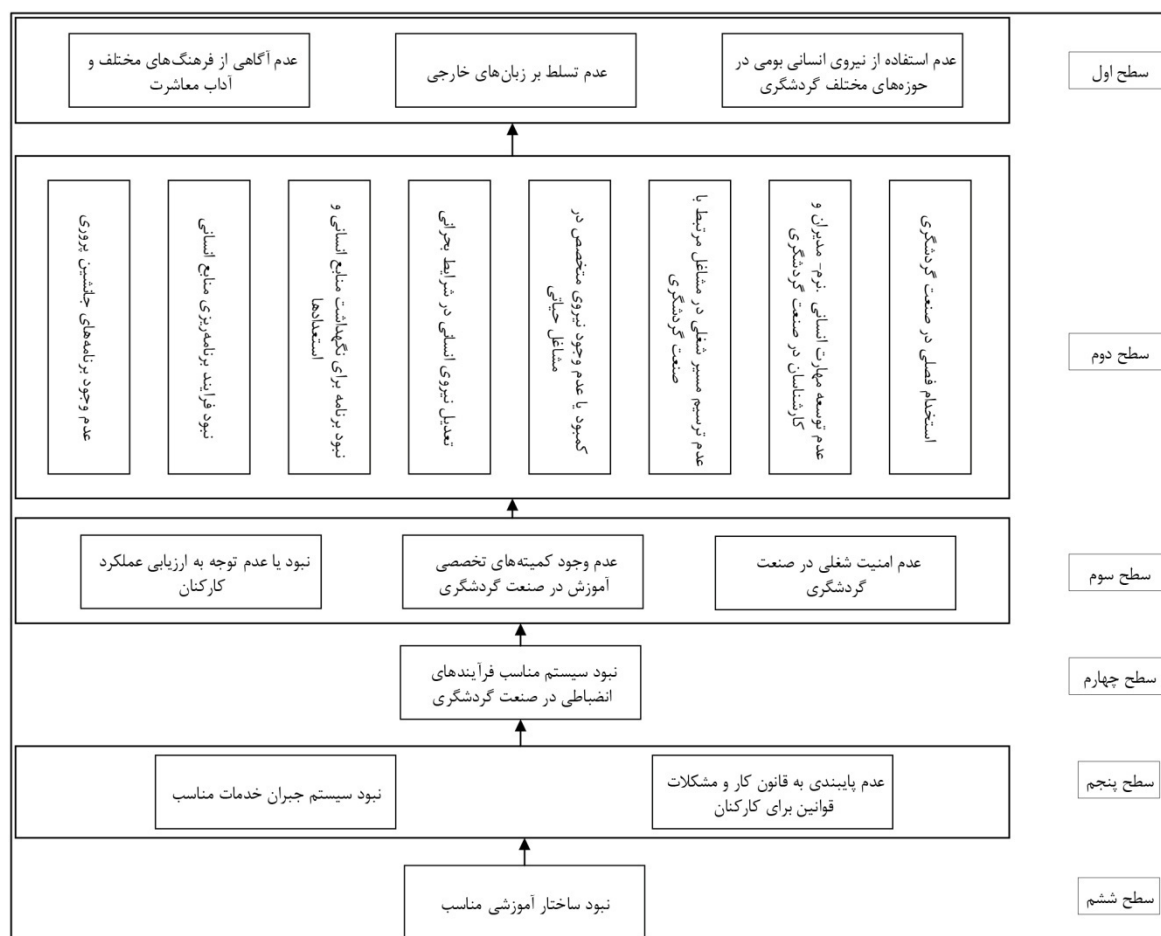
میزان نفوذ	۱۸	۱۷	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۱۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۱۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۲
۱۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۳
۱۲	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۴
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۵
۱۶	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۶
۱۵	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۷
۱۴	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۸
۱۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۹
۱۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۰
۱۳	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱۱
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۲
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۳
۱۵	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۴
۱۶	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۵
۱۳	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۶
۱۶	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱۷
۱۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۸
میزان وابستگی	۱۴	۱۴	۱۵	۱۴	۱۱	۹	۹	۱۵	۱۵	۱۱	۱۵	۱۵	۱۲	۱۵	۱۲	۱۵	۱۵	۱۵	

پس از محاسبه ماتریس دسترسی نهایی، باید سطوح مدل مشخص شود. برای تعیین سطح متغیرها، سه مجموعه ورودی، خروجی و مشترک تبیین می‌شود. مجموعه ورودی خود متغیر و متغیرهایی است که بر آن تأثیر می‌گذارند. مجموعه خروجی شامل خود متغیر و متغیرهایی است که از آن متغیر تأثیر می‌پذیرند و مجموعه مشترک، اشتراک دو مجموعه ورودی و خروجی است. اگر مجموعه خروجی و مشترک برای هر متغیر یکسان باشد، آن متغیر در بالاترین سطح قرار خواهد گرفت و در سطح‌بندی متغیر بیان شده کنار گذاشته می‌شود. سطح‌بندی برای تمام متغیرها با حذف متغیر سطح بالا تا سطح‌بندی تمام متغیرها، ادامه پیدا می‌کند (فیصل، بانوت و شانکار، ۲۰۰۶) که سطح‌بندی عوامل در جدول ۹ ارائه شده است.

جدول ۹. سطح‌بندی عوامل

سطح ۱	مؤلفه ۵	مؤلفه ۱۲	مؤلفه ۱۳				
سطح ۲	مؤلفه ۱	مؤلفه ۲	مؤلفه ۳	مؤلفه ۷	مؤلفه ۸	مؤلفه ۱۰	مؤلفه ۱۱
سطح ۳	مؤلفه ۱۵	مؤلفه ۱۷	مؤلفه ۱۸				
سطح ۴	مؤلفه ۴						
سطح ۵	مؤلفه ۶	مؤلفه ۱۴					
سطح ۶	مؤلفه ۹						

با توجه به محاسبات انجام‌شده مشخص شد ۶ سطح اثرگذاری در بررسی ریسک‌های منابع انسانی در صنعت گردشگری وجود دارد که دیاگرام روش ساختاری تفسیری در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱. دیاگرام ساختاری تفسیری

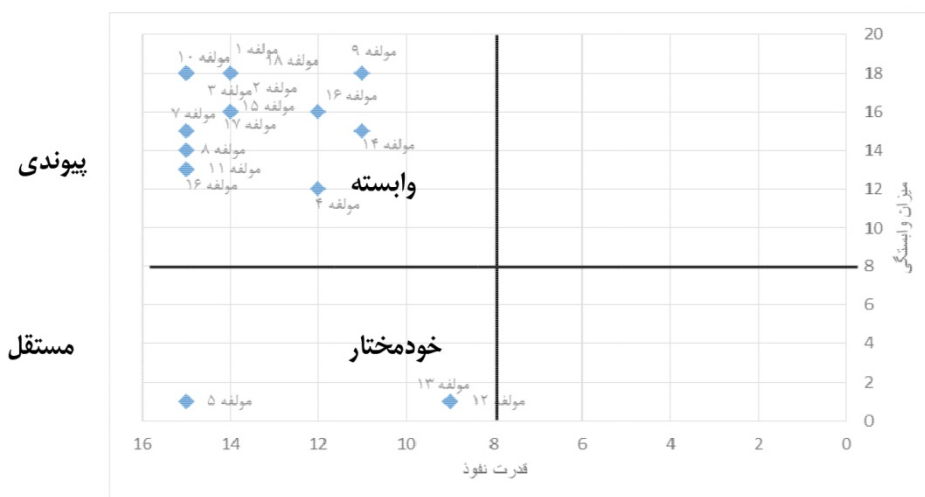
سطح‌های شناسایی شده به شرح زیر است:

- سطح اول: استفاده نکردن از نیروی انسانی بومی در حوزه‌های مختلف گردشگری (مؤلفه ۵)، تسلط نداشتن بر زبان‌های خارجی (مؤلفه ۱۲) و نداشتن آگاهی از فرهنگ‌های مختلف و آداب معاشرت (مؤلفه ۱۳).
- سطح دوم: نبود برنامه‌های جانشین‌پروری (مؤلفه ۱)، نبود فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی (مؤلفه ۲)، نبود برنامه برای نگاه‌داشت منابع انسانی و استعدادها (مؤلفه ۳)، تعدیل نیروی انسانی در شرایط بحرانی (مؤلفه ۷)، کمبود یا نبود نیروی متخصص در مشاغل حیاتی (مؤلفه ۸)، عدم ترسیم مسیر شغلی در مشاغل مرتبط با صنعت گردشگری (مؤلفه ۱۰)، عدم توسعه مهارت انسانی (نرم) مدیران و کارشناسان در صنعت گردشگری (مؤلفه ۱۱) و استخدام فصلی در صنعت گردشگری (مؤلفه ۱۶).
- سطح سوم: نبود یا بی‌توجهی به ارزیابی عملکرد کارکنان (مؤلفه ۱۵)، نبود کمیته‌های تخصصی آموزش در صنعت گردشگری (مؤلفه ۱۷) و نبود امنیت شغلی در صنعت گردشگری (مؤلفه ۱۸).

- سطح چهارم: نبود سیستم مناسب فرایندهای انضباطی در صنعت گردشگری (مؤلفه ۴).
- سطح پنجم: نبود سیستم جبران خدمات مناسب (مؤلفه ۶) و پایبند نبودن به قانون کار و مشکلات قوانین برای کارکنان (مؤلفه ۵).
- سطح ششم: نبود ساختار آموزشی مناسب (مؤلفه ۹).

همان‌طور که مشخص است، با توجه به ترسیم دیاگرام، نبود ساختار آموزشی مناسب در سطح ششم قرار گرفته است و بر سایر ریسک‌ها تأثیرگذار است. سه عامل سطح اول نیز متأثر از سایر عوامل است و به‌خودی‌خود بر عوامل دیگر تأثیر نمی‌گذارد. در واقع ریسک‌های منابع انسانی «عدم استفاده از نیروی بومی»، «تسلط نداشتن بر زبان خارجی» و «آگاهی نداشتن از فرهنگ‌های مختلف» در سایر ریسک‌های منابع انسانی ریشه دارد که باید مطالعه و بررسی شود.

پس از تعیین قدرت نفوذ و قدرت وابستگی می‌توان تمامی ریسک‌ها را در یکی از خوشه‌های چهارگانه ماتریس اثر ضرب ارجاع متقابل کاربردی (MICMAC) قرار داد. روی ماتریس مدنظر معمولاً یک واحد بزرگ‌تر از میانگین تعداد عوامل در نظر گرفته می‌شود که در این پژوهش با توجه به اینکه ریسک‌ها برابر با ۱۸ است نقاط مرزی روی عدد ۷ تلافی خواهد داشت. با توجه به اینکه عوامل در دو ناحیه قرار گرفته‌اند، برای بهتر شدن نتایج، نقاط مرزی روی عدد ۸ قرار گرفته‌اند. همان‌طور که در شکل ۲ مشخص است، سه مؤلفه ۵، ۱۲ و ۱۳ که در سطح اول قرار گرفتند، در بخش متغیرهای مستقل قرار گرفتند و بقیه متغیرها با توجه به روابطی که داشتند در بخش پیوندی جا گرفتند. این ریسک‌ها در جای حساسی قرار دارند و در صورت کوچک‌ترین تغییر عامل بر بقیه عوامل مرتبط یا خودش تأثیر خواهد گذاشت و روابط را با تغییر مواجه خواهد کرد.



شکل ۲. نمودار قدرت نفوذ - وابستگی (MICMAC)

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش، شناسایی و سطح‌بندی ابعاد ریسک‌های منابع انسانی در صنعت گردشگری است که با استفاده از آن بتوان نتایج واقع‌بینانه از روابط بین ریسک‌های منابع انسانی در این صنعت را ارائه داده و برای اتخاذ سیاست‌های حمایتی در راستای ارتقای وضعیت نیروی انسانی در حوزه گردشگری، پیشنهادهای مناسب ارائه شود. در این پژوهش با توجه به

بررسی‌های انجام‌شده در مطالعات کتابخانه‌ای ریسک منابع انسانی و توجه صنعت به حوزه منابع انسانی از تعریف ریسک منابع انسانی فیلی و با رویکرد کمبود یا ضعف فرایندهای منابع انسانی و احتمالات منفی آن استفاده شده و براساس این نگرش به بررسی و سطح‌بندی ریسک‌های منابع انسانی در صنعت گردشگری پرداخته شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که ریسک‌های «نبود ساختار آموزشی مناسب» بیشترین تأثیر و «عدم پایداری به قانون کار و مشکلات قوانین» و «نبود سیستم جبران خدمت» در جایگاه‌های بعدی قرار دارند و سه آیت «استفاده نکردن از نیروی بومی»، «عدم تسلط بر زبان‌های خارجی» و «آگاهی نداشتن از فرهنگ‌های مختلف و آداب معاشرت» در سطح اول قرار گرفتند که نشان می‌دهد متأثر از سایر عوامل هستند و به‌خودی خود بر دیگر عوامل تأثیری ندارند و به‌عنوان متغیر مستقل شناخته می‌شوند.

نتایج این پژوهش با نتایج حاصل از پژوهش صوفی و همکاران (۱۴۰۱) هم‌خوانی دارد. آن‌ها ریسک منابع انسانی در ۴ بعد ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی، ریسک‌های سرمایه انسانی، ریسک محیطی و ریسک ارزشی منابع انسانی شناسایی شدند. همچنین، نتایج پژوهش آری (۲۰۲۳) نشان داد 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. در پژوهش آری (۲۰۲۳) به امنیت و سلامت حرفه‌ای توجه شده، در حالی که در این پژوهش نادیده گرفته شده است. همچنین روایی و همکاران (۱۴۰۱) ریسک‌های منابع انسانی مؤثر بر عملکرد را در سه بعد شامل ریسک‌های اهداف منابع انسانی، ریسک‌های فرایندی منابع انسانی و ریسک‌های سرمایه انسانی شناسایی شدند که از نظر دسته‌بندی با پژوهش حاضر هم‌راستا است.

همان‌طور که در شکل ۲ نشان داده شد، ریسک‌ها در دو ناحیه پیوندی و مستقل قرار گرفتند که ۳ متغیر مستقل و بقیه ریسک‌ها در گروه پیوندی قرار گرفتند. از ویژگی‌های گروه پیوندی بالا بودن هر دو مؤلفه میزان وابستگی و قدرت نفوذ است که شناسایی و پیش‌بینی را حساس خواهد کرد.

از حقایق صنعت گردشگری این است که در مقایسه با بقیه صنایع ثروتمند نیستند و با عوامل سیاسی و اجتماعی کشور وابستگی شدیدی دارند و تفکر منابع انسانی و توجه به نیروی انسانی بین مدیران عامل و هیئت‌مدیره سازمان‌ها و شرکت‌ها هنوز به‌طور کامل تثبیت نشده است.

به‌طور کلی می‌توان گفت شناسایی روابط ریسک‌ها می‌تواند در شناسایی، پیش‌بینی و مدیریت ریسک‌های منابع انسانی، به صنعت گردشگری کمک شایانی کند. گفتنی است که پژوهش‌های پیشین در این حوزه به بررسی ریسک‌های کلی صنعت گردشگری پرداخته‌اند و ریسک‌های منابع انسانی را به‌عنوان بخشی که تأثیر زیادی در صنعت گردشگری دارد در نظر گرفته‌اند، اما در این پژوهش سعی شده با دید ویژه و متمرکز در حوزه منابع انسانی در سازمان‌های گردشگری، شناسایی و سطح‌بندی ریسک‌های منابع انسانی انجام گرفته تا گامی کوچک در راستای ارتقای مسائل و مشکلات این صنعت برداشته شود.

براساس داده‌ها و نتایج به‌دست‌آمده، برخی پیشنهادهای کاربردی و پژوهشی ارائه شده است تا رویکردهای جدیدی از این حوزه را در اختیار پژوهشگران قرار دهد. صنعت گردشگری با توجه به ظرفیت‌های بالقوه کشورمان، یکی از بهترین حوزه‌ها برای سرمایه‌گذاری و کسب درآمد است. این مهم در استان یزد به دلیل ظرفیت‌های کم‌نظیر، از اولویت بالاتری برخوردار است.

سطح اول: با توجه به ریسک‌های شناسایی شده در سطح اول و میزان کم تأثیرگذاری بر سایر عوامل می‌تواند ترکیب این عوامل با آموزش یا پاداش مثل برگزاری دوره‌های بلندمدت زبان‌های خارجی و آشنایی با فرهنگ یا مشوق‌های مرتبط با سیستم حقوق و مزایا پیشنهاد شود. ایجاد برنامه‌ریزی برای ایجاد نظام پرداخت متناسب با اهداف صنعت گردشگری، ایجاد دستورالعمل مشخص و مدون برای پرداخت مزایا و پاداش از جمله مواردی هستند که برای این بخش در راستای اهداف سازمانی مؤثر است. همچنین، استفاده از بهترین متخصصان در حوزه گردشگری برای آموزش گزینه مناسبی برای بهبود عملکرد کارکنان و توسعه شایستگی‌ها و مهارت‌های آنان در نظر گرفته شود. آموزش و توانمندسازی بخش منابع انسانی سازمان در سطح کارشناس و آموزش تکنیک‌های مدیریت و برخورد با افراد در سطح مدیریت منابع انسانی پیشنهاد می‌شود.

سطح دوم: بخشی از ریسک‌های این سطح با حمایت‌های دولت تسهیل می‌شود که می‌توان برنامه‌هایی نظیر حمایت از کسب‌وکارها در راستای قوانین بیمه و مالیات کارکنان، تبلیغات گسترده جاذبه‌های گردشگری در راستای جذب توریست داخلی و خارجی و تسهیل فرایند شغل مکمل در فصل‌های بیکاری را نام برد.

سطح‌های سوم و چهارم: ریسک‌های قرارگرفته در این گروه از جنس فرایندهای منابع انسانی و انضباطی هستند که در وهله اول باید بخش منابع انسانی قوی ظاهر شود و به تأیید کارکنان برسد تا بتواند سیاست‌های خود را اجرایی کند. همچنین، ایجاد رویه و دستورالعمل مدون در ارزیابی عملکرد کارکنان در صنعت گردشگری باعث می‌شود تا کارکنان در این صنعت از سیستم انضباطی مناسب بهره بگیرند.

سطح‌های پنجم و ششم: همان‌طور که در سطح‌بندی مشخص شد، ریسک‌های این دو سطح بالاترین تأثیرگذاری را دارند و باید توجه ویژه‌ای به آن‌ها داشت. بخش زیادی از این ریسک‌ها با مقوله آموزش مرتبط هستند که این آموزش می‌تواند از طریق اصلاح ساختاری در سازمان‌ها و پیش‌بینی واحدهای توسعه منابع انسانی، استقرار فرایندهای منابع انسانی، بهبود و متناسب‌سازی ظرفیت‌های آموزشی در مسیر برآورده ساختن نیازهای این بخش، پوشش دادن موضوعات کلیدی نظیر زبان‌های خارجی، ویژگی‌های فرهنگی و مواردی از این دست در برنامه‌های آموزشی مدنظر قرار گیرد. این مهم می‌بایست از طریق توسعه ساختاری و نهادی در این زمینه، توسعه محتوای آموزشی و فرایندهای مرتبط محقق شود. همچنین، با توجه به توان کم فعالان گردشگری، به‌خصوص بعد از دوران کرونا و تحریم، اختصاص ظرفیت‌های حمایتی دولتی به این حوزه پیشنهاد می‌شود.

به‌منظور انجام پژوهش‌های آینده به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود با توجه به اینکه در حوزه منابع انسانی گروه‌بندی و طبقه‌بندی جامع از تمامی ریسک‌ها و زیرشاخه‌های آن وجود ندارد که پرداختن و پژوهش در این زمینه پیشنهاد می‌شود. همچنین، توسعه چارچوب‌های مشابه با استفاده از تکنیک‌های دیگر نظیر فراترکیب و تحلیل شبکه‌ای نیز پیشنهاد می‌شود. همچنین می‌توان هر یک از ریسک‌های شناسایی شده را با جزئیات و با در نظر گرفتن ابعاد مختلف هر یک از عوامل بررسی کرد و رابطه بین ابعاد و زیرمجموعه‌های آن را با یکدیگر سنجید. همین‌طور پژوهشگران حوزه گردشگری می‌توانند این پژوهش را در استان‌های دیگر اجرا کنند. نتایج پژوهش حاضر به محیط و صنعت گردشگری استان یزد تعمیم‌پذیر است. در صورت نیاز و به تعمیم به سایر پژوهشگران با احتیاط و دانش کافی این کار انجام گیرد. در این پژوهش از روش ISM استفاده شده است؛ اما این روش محدودیتی‌ها دارد: روابط محتوایی میان متغیرها همیشه به دانش خبرگان و متخصصان آشنا با صنعت بستگی دارد. در نتیجه، قضاوت این افراد می‌تواند بر نتایج عوامل تأثیر بگذارد. ترکیب این روش با روش‌هایی مثل فرایند تحلیل شبکه‌ای می‌تواند علاوه بر بررسی روابط بین متغیرها، آن‌ها را وزن‌دهی و اولویت‌بندی کرد.

منابع

- آذر، عادل؛ خسروی، فرزانه؛ جلالی، رضا (۱۳۹۵). تحقیق در عملیات نرم (رویکرد ساختاردهی مسئله). تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- ابراهیمی، الهام؛ قلی‌پور، آری؛ مقیمی، سید محمد؛ قالیباف اصل، حسین (۱۳۹۶). تحلیل و سنجش ریسک‌های منابع انسانی با به‌کارگیری تکنیک‌های دیمتل فازی و مشابهت فازی. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۴۳(۱۵)، ۱-۲۳.
- اسلامی، قاسم؛ خداپاری، رأفت (۱۴۰۱). شناسایی کاربردها، فرصت‌ها و چالش‌های استفاده از فناوری بلاکچین در مدیریت منابع انسانی: مروری نظام‌مند. مطالعات منابع انسانی، ۱۲(۱)، ۱-۱۶.
- اندایش، عبدالهی؛ جعفرنیا، علی؛ حسن‌پور، محمد (۱۴۰۰). شناسایی و دسته‌بندی ریسک‌های منابع انسانی براساس جهت‌گیری راهبردی سازمان و گروه‌های کارکنان در شرکت‌های برتر تولیدی ایران. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۳۰(۱۰۱)، ۹۳-۱۲۹.
- بازیان، زینب؛ پیران‌نژاد، علی؛ نرگسیان، عباس (۱۴۰۰). شناسایی بسترهای لازم برای دیجیتالی شدن فرایندهای مدیریت منابع انسانی (نمونه‌کاوی: شرکت آسان‌پرداخت شهر تهران). مطالعات منابع انسانی، ۱۱(۴)، ۹۷-۱۲۸.
- حمزهای، آرزو؛ پورکیانی، مسعود (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین انواع ریسک‌های حوزه منابع انسانی با نوآوری تکنولوژیک در شرکت‌های دانش‌بنیان دارویی. مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار، ۹(۳۵)، ۱۰۵-۱۳۰.
- روایی، سلطنت؛ قلی‌پور، آری؛ حسینی‌پور، طهمورث؛ قالیباف اصل، حسن (۱۳۹۹). طراحی مدل ریسک‌های منابع انسانی بر مبنای نظریه‌پردازی داده‌بنیاد. فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۴، ۱۹۱-۲۱۸.
- روایی، سلطنت؛ لطفی جلال آبادی، مصطفی؛ قرآنی، سید فرامز؛ دهنوی، سجاد (۱۴۰۱). شناسایی و اولویت‌بندی ریسک‌های منابع انسانی مؤثر بر عملکرد سازمان. مطالعات منابع انسانی، ۱۲(۴)، ۱۱۲-۱۳۰.
- شاکری، المیرا؛ دهقانان، حامد؛ خاشعی، وحید؛ تقوی فرد، محمد (۱۴۰۰). تحلیل شناختی مدل‌های ذهنی مدیران در فرایند مدیریت ریسک منابع انسانی جهت ارتقای عملکرد سازمانی با استفاده از تکنیک استخراج استعاره‌ای زالتمن. مدیریت بهره‌وری، ۱۵(۲)، ۲۳-۴۹.
- صوفی، زهرا؛ عطایی، محمد؛ الوانی، مهدی؛ شاه‌قلیان، کیوان (۱۴۰۱). شناسایی و رتبه‌بندی ریسک‌های منابع انسانی در یکی از سازمان‌های دولتی. مطالعات منابع انسانی، ۱۲(۲)، ۲۵-۵۳.
- طاهری، سمیرا؛ لطفی‌زاده، فرشته. بررسی عوامل مؤثر بر رفتارهای مقابله با ریسک در شرکت‌های خدمات گردشگری. پنجمین کنفرانس ملی و سومین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت، تهران، بهمن ۱۳۹۴.
- عباسپور، عباس (۱۳۸۴). مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و کارکردها)، تهران: انتشارات سمت.
- عیاشی، اطهره؛ عیاشی، راضیه؛ قنواتی، عزت‌الله. فرایند شناسایی شاخص‌های ریسک در توسعه گردشگری. دومین کنفرانس بین‌المللی مخاطرات محیطی، تهران، آبان ۱۳۹۲.
- قلی‌پور، آری؛ ابراهیمی، الهام (۱۳۹۵). مدیریت ریسک منابع انسانی: کاربرد رویکرد آمیخته. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۹(۳۲)، ۷۳-۹۷.

References

- Abbaspour, A. (2005). *Advanced human resource management (approaches, processes and functions)*. Tehran: SAMT. (in Persian)
- Agarwal, P. (2021). Shattered but smiling: Human resource management and the wellbeing of hotel employees during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102765.
- Ahmad, R. & Scott, N. (2019). Technology innovations towards reducing hospitality human resource costs in Langkawi, Malaysia. *Tourism Review*, 74(3), 547-562.
- Andayesh, A., Abdollahi, B., Jafarina, S., & Hassanpoor, A. (2021). Identifying and Categorizing Human Resource risks Based on the Strategic Orientation of the Organization and Groups of Employees in the Top Manufacturing Companies in Iran. *Management Studies in Development and Evolution*, 30(101), 93-123. (in Persian)
- Anderson, B. A. (2006). Crisis management in the Australian tourism industry: Preparedness, personnel and postscript. *Tourism Management*, 27(6), 1290-1297.
- Ari, E. (2023). Human resource risk challenges in the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(5), 2073-2092.
- Atoyan, K. (2015). Characteristics of Human Resources Management in Tourism Industry of Republic of Armenia. *Int'l Conference on Business, Marketing & Information System Management (BMISM'15)*.
- Ayashi, A., Ayashi, R., & Ghanavati, E. Identifying Risk Indicators in Tourism Development. 2nd *International Conference on Environmental Hazards*, Tehran, November 2013. (in Persian)
- Azar, A., Khosravani, F., & Jalali, R. (2016). *Soft operations research: Problem structuring approaches*. Tehran: Industrial Management Organization Publishing. (in Persian)
- Baum, T., Kralj, A., Robinson, R. N., & Solnet, D. J. (2016). Tourism workforce research: A review, taxonomy and agenda. *Annals of Tourism Research*, 60, 1-22.
- Bazian, Z., Pirannejad, A., & Nargesian, A. (2022). Identifying the Facilitating Contexts of Digitalizing Processes of Human Resource Management: A Study Case of Asan-pardakht Company in Tehran. *Journal of Human Resource Management*, 11(4), 97-128. (in Persian)
- Burke, R. J. (2018). Human resource management in the hospitality and tourism sector. In *Handbook of human resource management in the tourism and hospitality industries* (pp. 3-39). Edward Elgar Publishing.
- Clardy, A. (2004). Toward an HRD auditing protocol: Assessing HRD risk management practices. *Human Resource Development Review*, 3(2), 124-150.
- Davidson, M. C., McPhail, R., & Barry, S. (2011). Hospitality HRM: past, present and the future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), 498-516.
- De Larrea, G. L., Altin, M., Koseoglu, M. A., & Okumus, F. (2021). An integrative systematic review of innovation research in hospitality and tourism. *Tourism Management Perspectives*, 37, 100789.
- Ebrahimi, E., Gholipour, A., Moghimi, S. M., & Ghalibaf Asl, H. (2017). Analyzing and Evaluating Human Resource Risks; Using Fuzzy DEMATEL and Fuzzy Similarity Techniques. *Organizational Culture Management*, 15(1), 1-23. (in Persian)

- Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S., & Ibrahim, H. M. H. (2020). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage: The case of Northern Cyprus. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(2), 125-149.
- 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.
- Enz, C. A. (2009). The physical safety and security features of US hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(4), 553-560.
- Ernst, F., & Young, E. (2008). Global Human Resource (HR) risk: from the danger zone to the value zone. *London: Ey*.
- Eslami, G., & Khodayari, R. (2022). Identifying the Application, Opportunities, and Challenges of Using Blockchain Technology in Human Resource Management: A Systematic Review. *Journal of Human Resource Management*, 12(1), 1-16. (in Persian)
- Faisal, M. N., Banwet, D. K., & Shankar, R. (2006). Supply chain risk mitigation: modeling the enablers. *Business Process Management Journal*, 12(4), 535-552.
- Fang, S., Zhang, C., & Li, Y. (2020). Physical attractiveness of service employees and customer engagement in tourism industry. *Annals of Tourism Research*, 80, 102756.
- Ferry, L., He, G., & Yang, C. (2021). How do executive pay and its gap with employee pay influence corporate performance? Evidence from Thailand tourism listed companies. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(1), 362-381.
- Fheili, M. (2006). Developing human resources key risk indicators - Know Your Staff (KYS) practices. *Journal of Operational Risk*, 1(3), 71-85.
- Francis, H., & Baum, T. (2018). HR transformation within the hotel industry: building capacity for change. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(1), 86-100.
- Gannon, J. M., Roper, A., & Doherty, L. (2015). Strategic human resource management: Insights from the international hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 47, 65-75.
- Gholipour, A., & Ebrahimi, E. (2016). Human Resource Risk Management: Mix method Application. *Public Management Researches*, 9(32), 73-96. (in Persian)
- Gibbs, C., MacDonald, F., & MacKay, K. (2015). Social media usage in hotel human resources: recruitment, hiring and communication. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(2), 170-184.
- Hadavandi, E., Ghanbari, A., Shahanaghi, K., & Abbasian-Naghneh, S. (2011). Tourist arrival forecasting by evolutionary fuzzy systems. *Tourism Management*, 32(5), 1196-1203.
- Hamzei, A., & Pourkiani, M. (2018). Investigating the Relationship between Types of Human Resources Risks with Technological Innovation in Pharmaceutical Knowledge Companies. *Financial Engineering and Portfolio Management*, 9(35), 105-130. (in Persian)
- Han, H., Koo, B., Ariza-Montes, A., Lee, Y., & Kim, H.-R. (2021). Are airline workers planning career turnover in a post-COVID-19 world? Assessing the impact of risk perception about

- virus infection and job instability. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 460-467.
- Hjalager, A. M., & Andersen, S. (2001). Tourism employment: contingent work or professional career? *Employee Relations*, 23(2), 115-129.
- 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.
- 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.
- Kahveci, E. (2022). Business strategies for small-and medium-sized tourism enterprises during COVID-19: a developing country case. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(4), 1569-1593.
- Kalargyrou, V., & Costen, W. (2017). Diversity management research in hospitality and tourism: past, present and future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 68-114.
- Kozubikova, L., Zamecnik, R. and Vystupova, L. (2020). The perception of human resource risks in the V4 countries. *Polish Journal of Management Studies*, 21 (2), 210.
- Kumah, P., Yaokumah, W., & Okai, E. S. A. (2019). A conceptual model and empirical assessment of HR security risk management. *Information & Computer Security*, 27(3), 411-433.
- Langenhan, M. K., Leka, S., & Jain, A. (2013). Psychosocial risks: is risk management strategic enough in business and policy making? *Safety and Health at Work*, 4(2), 87-94.
- 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.
- Luu, T. T. (2021). Can human resource flexibility disentangle innovative work behavior among hospitality employees? The roles of harmonious passion and regulatory foci. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(12), 4258-4285.
- Mara, M.C., Govender, C.M. & Makka, A.M. (2019). Human capital development (HCD) risks in the African hospitality industry. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(4), 1-15.
- March, J.G. & Shapira, Z. (1987). Managerial perspectives on risk and risk taking. *Management science*, 33(11), 1404-1418.
- Mayhew, K. & Keep, E. (1999). The assessment: knowledge, skills, and competitiveness. *Oxford Review of Economic Policy*, 15(1), 1-15.
- Murray, W. C., Elliot, S., Simmonds, K., Madeley, D., & Taller, M. (2017). Human resource challenges in Canada's hospitality and tourism industry: Finding innovative solutions. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 9(4), 391-401.
- Najeeb, A., & Barrett, M. (2019). Conformance or evasion: Employment legislation and employment practices in self-contained tourist resorts. *Employee Relations: The International Journal*, 41(6), 1183-1204.

- Nickson, D. (2000). Human resource issues in travel and tourism. *Strategic Management in Tourism*, 169-186.
- Nickson, D. (2013). *Human Resource Management for Hospitality, Tourism and Events*. Routledge.
- Nolan, C. T., Garavan, T. N., & Lynch, P. (2020). Multidimensionality of HRD in small tourism firms: A case study of the Republic of Ireland. *Tourism Management*, 79, 104029.
- Oteng, D., Zuo, J., & Sharifi, E. (2022). An expert-based evaluation on end-of-life solar photovoltaic management: An application of Fuzzy Delphi Technique. *Sustainable Horizons*, 4, 100036.
- Pabel, A., Naweed, A., Ferguson, S. A., & Reynolds, A. C. (2022). Going the extra (s) mile: Countermeasures to emotional labour dysregulation in Australian reef tourism. *Tourism Management Perspectives*, 43, 100989.
- Paltrinieri, N., Comfort, L., & Reniers, G. (2019). Learning about risk: Machine learning for risk assessment. *Safety science*, 118, 475-486.
- Pandey, B. R. (2013). *Understanding of occupational health and safety risks and participatory practices in small businesses: qualitative case studies of three small cafe and restaurant businesses*. A thesis presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Occupational Health and Safety (Human Resources Management) at Massey University, Manawatu, New Zealand Massey University.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, 64(1), 12-40.
- Peláez-León, J. D., & Sánchez-Marín, G. (2022). Socioemotional wealth and human resource policies: effects on family firm performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(1), 109-135.
- Prayag, G., & Hosany, S. (2015). Human resource development in the hotel industry of Mauritius: myth or reality? *Current Issues in Tourism*, 18(3), 249-266.
- Preko, A., & Anyigba, H. (2022). The tourism and hospitality career progression pathway. *International Hospitality Review*(ahead-of-print).
- Rabiul, M. K., Mohamed, A. E., Patwary, A. K., Yean, T. F., & Osman, S. Z. (2023). Linking human resources practices to employee engagement in the hospitality industry: the mediating influences of psychological safety, availability and meaningfulness. *European Journal of Management and Business Economics*, 32(2), 223-240.
- Ravaee, S., Gholipour, A., Hasangholi Pour Yasori, T., & Ghalibaf asl, H. (2020). Designing the Human Resource Risk Model by Grounded Theory Method. *Resource Management in Police Journal of the Management Dept*, 8(4), 191-218. (in Persian)
- Ravaee, S., Lotfi Jalalabadi, M., Ghorani, S. F., & Dehnavi, S. (2023). Identifying and Prioritizing Human Resource Risks Affecting the Organization's Performance. *Journal of Human Resource Management*, 12(4), 112-130. (in Persian)
- Robinson, R. N., Baum, T., Golubovskaya, M., Solnet, D. J., & Callan, V. (2019). Applying endosymbiosis theory: Tourism and its young workers. *Annals of Tourism Research*, 78, 102751.

- Ross, G. F. (2017). *Tourism industry employee workstress—A present and future crisis*. In *Tourism Crises* (pp. 145-160). Routledge.
- Shakeri, E., & khashei, V. (2021). Cognitive Analysis of Managers' Mental Models in Human Resource Risk Management to Improve Organizational Performance via Zaltman Metaphor Elicitation Technique. *The Journal of Productivity Management*, 15(57), 23-49. (in Persian)
- Shan, J., & Wilson, K. (2001). Causality between trade and tourism: empirical evidence from China. *Applied Economics Letters*, 8(4), 279-283.
- Singh, S. (1997). Developing human resources for the tourism industry with reference to India. *Tourism Management*, 18(5), 299-306.
- Siyambalapitiya, J., Zhang, X., & Liu, X. (2018). Green human resource management: A proposed model in the context of Sri Lanka's tourism industry. *Journal of cleaner production*, 201, 542-555.
- Sofi, Z., Atayi, M., Alvani, M., & Shahgoliyan, K. (2022). Identifying and Ranking Human Resource Risks in a Public Organization. *Journal of Human Resource Management*, 12(2), 25-53. (in Persian)
- Song, H., & Li, G. (2008). Tourism demand modelling and forecasting—A review of recent research. *Tourism Management*, 29(2), 203-220.
- Stamolampros, P., & Symitsi, E. (2022). Employee treatment, financial leverage, and bankruptcy risk: Evidence from high contact services. *International Journal of Hospitality Management*, 105, 103268.
- Staneva, K., & Marinov, M. (2022). Well-being tourism as a health promotion for employee in the IT sector. *CroDiM: International Journal of Marketing Science*, 5(1), 21-28.
- Sun, S., Liu, Z., Law, R., & Zhong, S. (2017). Exploring human resource challenges in China's tourism industry. *Tourism Recreation Research*, 42(1), 72-83.
- Taheri, S., & Lotfi Zadeh, F. (2016). Examining the effective factors on risk coping behaviors in tourism service companies. In *The 5th National and 3rd International Conference on Accounting and Management*, Tehran, (in Persian)
- Tatarusanu, M. (2009). Human resource management risks in tourism. *Analele Științifice ale Universității Alexandru Ioan Cuza din Iași. Științe economice*, 56(1), 388-394.
- Tokarz-Kocik, A. (2018). Motivation as a source of human resource risk in hospitality enterprises. Theoretical approach. *Journal of economic and social development*, 5(2), 44-53.
- Tuan, L. T. (2019). Can managing employee diversity be a pathway to creativity for tour companies? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 81-107.
- Usman, M., Ali, M., Ogbonnaya, C., & Babalola, M. T. (2021). Fueling the intrapreneurial spirit: A closer look at how spiritual leadership motivates employee intrapreneurial behaviors. *Tourism Management*, 83, 104227.
- Vij, M. (2019). The emerging importance of risk management and enterprise risk management strategies in the Indian hospitality industry: Senior managements' perspective. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 11(4), 392-403.

- Wang, X., Wang, H., Zhang, L., & Cao, X. (2011). Constructing a decision support system for management of employee turnover risk. *Information Technology and Management*, 12(2), 187-196.
- 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.
- Yıldırım, M. (2021). Tracing the consent, adaptation and resistance practices of an 'unsustainable' workforce: The governmentality of workplaces in tourism industry. *Tourism Management*, 84, 104260.
- Young, M., & Hexter, E. (2011). *Managing human capital risk*. New York: The Conference Board,
- Yu, J., Xie, C., & Huang, S. S. (2022). Effect of perceived job risk on organizational conflict in tourism organizations: Examining the roles of employee responsible behavior and employee silence. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 53, 21-31.