پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی
دوره ۱۱، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۰

راهبردهای تاب‌آورسازی منابع انسانی

اسماعیل مزروعی نصرآبادی[1]*، غزاله جان‌نثاری[2]

۱- استادیار، گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران.
۲- کارشناسی ارشد، مدیریت کسب و کار، گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران.

دریافت: ۱۳۹۹/۷/۱۷ پذیرش: ۱۴۰۰/۳/۴

چکیده

شناسایی، کاهش و مقابله با ریسک‌های منابع انسانی برای تعالی سازمان ضروری است. هدف از این پژوهش شناسایی، تحلیل و ارائه راهبردهایی به‌منظور مقابله با ریسک‌ها در یکی از سازمان‌های دولتی استان اصفهان است. مطالعه حاضر به‌صورت آمیخته انجام شده و در این پژوهش با استفاده از روش‌های FMEA و FAAO راهبردهای تاب‌آوری ارائه شده و عدد تاب‌آوری به‌صورت کمّی محاسبه شده است. جامعه آماری این پژوهش خبرگان منابع انسانی است و باتوجه‌به محدودیت جامعه آماری تمامی کارمندان به‌عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. کلیه ریسک‌ها با استفاده از مطالعه ادبیات پژوهش و مصاحبه عمیق با خبرگان بدست آمده و در نهایت مصاحبه‌ها با روش تحلیل مضمون کدگذاری شده‌اند. در مرحله اول این پژوهش، ۳۴ ریسک شناسایی شدند و از بین آنها ۱۰ ریسک مهم‌تر انتخاب شده و راهبردهای مقابله با آنان ارائه گردید؛ سپس به‌منظور بازیابی، ۳ ریسک: ابتلا به بیماری بلندمدت، عدم رضایت شغلی کارمندان و خروج تجربه و مهارت بدون ثبت تجربه (انتقال) انتخاب و در مجموع ۹ راهبرد برای بازگشت به حالت قبل از وقوع ریسک و یا مطلوب‌تر از آن ارائه شد. میزان تاب‌آوری بخش منابع انسانی این سازمان قبل از وقوع ریسک ۰/۶۶ و بعد از وقوع ریسک ۰/۸۴ بدست آمده است.

* نویسنده مسئول مقاله: E-mail: Drmazroui@kashanu.ac.ir

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-14]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1400.11.3.2.9]

واژه‌های کلیدی: ریسک؛ ریسک منابع انسانی؛ مدیریت ریسک؛ راهبرد؛ تاب‌آوری.

۱- مقدمه

یکی از مهم‌ترین بخش‌های هر سازمان که میزان موفقیت یا شکست به آن وابسته است، بخش منابع انسانی می‌باشد؛ به عبارت دیگر منابع انسانی سرمایه‌های اصلی هر سازمان محسوب می‌شوند [۱]. دیدگاه‌های مدیران ارشد به‌عنوان تصمیم‌گیرندگان اصلی هر سازمان نسبت به عملکرد و مدیریت منابع انسانی، می‌تواند اثربخشی منابع انسانی و تأثیر آن در استراتژی سازمان را شکل دهد [۲]. ازطرفی بخش قابل‌توجهی از تحقیقات مدیریت منابع انسانی رابطه مستقیم یا غیرمستقیم بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و نتایج سازمان، مانند ابقا و عملکرد را نشان می‌دهد [۳]. نتایجی همچون رضایت کارمندان، اثربخشی سازمان و مشارکت گسترده جامعه نشانگر آن است که مدیریت منابع انسانی می‌تواند به سازمان و جامعه کمک کند [۴]. همچنین شیوه‌های منابع انسانی (شامل انتخاب، مدیریت عملکرد و آموزش) می‌تواند منجربه بهبود تعامل کارمندان و کسب مزایای رقابتی برای سازمان شود [۵].

اگرچه محیط‌های ناپایدار و مبهم فرصت‌هایی را برای سازمان‌ها ایجاد می‌کنند، اما تهدیداتی را نیز منجر می‌شوند که سازمان‌ها را ملزم به ابتکار و خلاقیت در نحوه برخورد با این چالش‌ها می‌کند. مطالعات نشان می‌دهد که عملکرد منابع انسانی از طریق راهبردها و همچنین رفتارهای نوآورانه کارمندان می‌تواند پاسخگویی سازمان را در برابر تغییر سریع شرایط افزایش دهد [۶]. اما نکته حایز اهمیت آن است که به‌رغم اینکه منابع انسانی مزایای زیادی دارد، اما خود نیز با ریسک‌هایی مواجه است که توجه به این ریسک‌ها و لزوم مدیریت آنها برای تعالی سازمان و جامعه ضروری است. ازجمله ریسک‌های متعددی که می‌تواند در حیطه منابع انسانی وجود داشته باشد، می‌توان به ریسک شخصی (شامل اشتباهات غیرعمدی کارمندان که باعث خسارت به سازمان می‌شود.)، ریسک منابع انسانی (به‌عنوان تابعی از احتمال وقوع یک رویداد منفی که درنتیجه تصمیم‌های مربوط به کارکنان بوده و شامل ریسک‌های مرتبط با برنامه‌ریزی کارمندان، انتخاب، انگیزه، ارزیابی، بهبود و اخراج یا بازنشستگی است.) و ریسک شغلی (احتمال وقوع عوارض جانبی ناشی از کار که اثرهای

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-14]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1400.11.3.2.9]

منفی در سلامت کارمندان دارد.) [۷] اشاره کرد. بر اساس رتبه‌بندی جهانی ارنست و یانگ[1]، ریسک منابع انسانی جزء ده ریسک مهم است [۸]؛ به همین منظور شناسایی صحیح ریسک منابع انسانی بخشی جدایی‌ناپذیر از مدیریت آگاهانه در محیط‌های آشفته و از همه مهم‌تر مرحله کلیدی در روند مدیریت ریسک مؤثر است [۹].

پژوهش‌هایی که در این زمینه تاکنون انجام شده بیشتر در فاز شناسایی ریسک‌ها و کمتر در ارائه راهبردهایی به‌منظور مدیریت آنهاست. همچنین راهبردهایی که برای مدیریت ریسک بیان شده به‌صورت کلی و نه به تفکیک هر مورد است، برای مثال می‌توان به مقاله قلی‌پور و ابراهیمی (۱۳۹۵) اشاره کرد که در آن ریسک‌های منابع انسانی سازمان مورد بررسی، شناسایی شده، درجه وابستگی متقابل ریسک‌ها محاسبه شده و در نهایت ریسک‌ها اولویت‌بندی شده‌اند [۱۰]. در مقاله موسوی و همکاران (۱۳۹۷) به عوامل علّی، زمینه‌ای و مداخله‌گر به‌صورت مجزا در مورد ریسک‌های منابع انسانی پرداخته شده و در نهایت یک مجموعه راهبرد و پیامد به‌صورت کلی بیان شده‌اند [۱۱] و در مقاله جعفری و همکاران (۲۰۱۸) فقط به تعیین شاخص‌هایی که منجربه ایجاد سازمان‌های تاب‌آور می‌شوند، پرداخته شده است و مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار نگرفته‌اند [۱۲]. بنابراین با بررسی مقالات به این مطلب دست می‌یابیم که تاکنون پژوهشی با مضمون شناسایی ریسک‌ها، ارائه راهبردهایی برای کنترل و مدیریت آنها به تفکیک هر مورد و همچنین پرداختن به مسئله تاب‌آوری و محاسبه عدد تاب‌آوری به لحاظ کمّی برای منابع انسانی یک سازمان انجام نشده است. ازآنجایی‌که سازمان مورد بررسی (به دلیل محرمانگی نام آن سازمان ذکر نشده است.) در زمینه منابع انسانی با ریسک‌های متعددی روبروست که این ریسک‌ها منجربه کاهش بهره‌وری منابع انسانی و درنتیجه کاهش بهره‌وری سازمان شده است؛ ازاین‌رو انجام پژوهشی به‌منظور شناسایی و مدیریت ریسک‌ها در آن سازمان ضروری است. به‌همین‌دلیل هدف اصلی این مقاله شناسایی ریسک‌های منابع انسانی این سازمان، تحلیل آنها و ارائه راهبردهایی برای کنترل و مدیریت ریسک‌ها بوده و در نهایت به‌منظور تاب‌آور ساختن بخش منابع انسانی این سازمان، راهبردهای تاب‌آوری برای ریسک‌های با اولویت بالا ارائه و عدد تاب‌آوری نیز محاسبه شده

1. Ernst & Young

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-14]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1400.11.3.2.9]

است. ازاین‌رو در پژوهش حاضر به‌دنبال پاسخ به این پرسش‌ها هستیم که: این سازمان در بخش منابع انسانی خود با چه ریسک‌هایی روبروست؟ میزان تاب‌آوری سازمان چقدر است؟ چه راهبردهایی به‌منظور تاب‌آورتر ساختن این سازمان می‌توان به کار بست؟

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در این بخش نخست به بحث ریسک منابع انسانی و مدیریت آن پرداخته شده، سپس مفهوم تاب‌آوری تبیین می‌شود. در نهایت پیشینه پژوهش در حوزه ریسک‌های منابع انسانی بیان می‌شوند.

۲-۱- ریسک منابع انسانی

سازمان‌ها در جهت دستیابی به اهداف خود ممکن است با مجموعه رخدادهایی روبه‌رو شوند که منجربه محقق نشدن اهداف و یا رسیدن به آنها با صرف زمان و هزینه بیشتر شود. از این رخدادها با عنوان ریسک یاد می‌شود.

ریسک احتمال وقوع رخدادهایی است که ممکن است تأثیرات نامطلوبی بر عملکرد یا اهداف سازمان بگذارد [۱۳]. ازطرفی کارمندان سازمان نیز با ریسک‌هایی روبه‌رو هستند؛ ریسک منابع انسانی مرتبط با ریسک برنامه و فرایندهای کارمندان سازمان است و شامل عوامل انسانی، فرهنگی و حاکمیتی است که سبب اطمینان نداشتن در محیط کسب و کار شده و می‌تواند بر عملکرد سازمان تأثیر بگذارد [۱۴ و ۱۵].

دسته‌بندی‌های مختلفی برای ریسک‌های منابع انسانی وجود دارد، در جدول ۱ به تعدادی از این دسته‌بندی‌ها اشاره شده است.

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-14]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1400.11.3.2.9]

جدول ۱. ریسک‌های منابع انسانی

مرجع	ریسک‌های منابع انسانی
[۴]	سلامت کارمندان، بهره‌وری، مالی، گردش شغلی، اعتبار، نوآوری، قانون و الگوی حضور و غیاب
[۱۶]	انتخاب و استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و پاداش
[۱۷]	استخدام، آموزش و نگهداشت
[۱۸]	کارمندان (برنامه‌ریزی احتیاجات، بازاریابی و نظارت، انتخاب و استخدام و سازگاری)، استفاده از منابع انسانی (طراحی محل کار، زمان‌بندی، حفظ محیط کار، ارزیابی و انگیزه) و توسعه منابع انسانی (آموزش، ایجاد مهارت، تشویق، برنامه‌ریزی شغلی)

۲-۲- مدیریت ریسک منابع انسانی

پس از شناسایی ریسک‌های احتمالی نوبت به مدیریت آن می‌رسد. مدیریت و کنترل ریسک برای حفظ بقای سازمان در محیط رقابتی امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. در طول سه دهه گذشته، مفهوم مدیریت ریسک برای دولت‌ها و سازمان‌ها اهمیت پیدا کرده است، به‌گونه‌ای که چارچوب‌های مدیریت ریسک و فناوری‌های مرتبط با آن جزئی از فرایند مدیریت پروژه محسوب می‌شوند [۱۹]. مدیریت ریسک مبتنی‌بر اصول، چارچوب و فرایندهایی است که به‌صورت کامل یا جزئی در سازمان وجود دارد، اما ممکن است نیاز به بهبود باشد تا کارامدتر و مؤثرتر واقع شود [۲۰].

به‌طور کلی هدف از مدیریت ریسک بهبود عملکرد با استفاده از شناسایی و ارزیابی سیستماتیک ریسک‌ها، ارائه استراتژی برای کاهش یا اجتناب از آنها و به حداکثر رساندن فرصت‌ها است [۲۱ و ۲۲]؛ اما مسئله اصلی که در بحث مدیریت ریسک با آن مواجه هستیم، غیرقابل‌پیش‌بینی بودن محیط و نبود اطلاعات معتبر برای برنامه‌ریزی و اجرا می‌باشد [۲۳]. ازطرفی به‌رغم اهمیت مدیریت ریسک، در برخی سازمان‌ها شاهد آن هستیم که این موضوع اغلب توسط خبرگان منابع انسانی به‌عنوان عنصر اصلی مشارکت در سازمان‌هایی که مشغول به فعالیت هستند، دیده نمی‌شود و به این مسئله توجه کافی ندارند.

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-14]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1400.11.3.2.9]

در شکل ۱ مدلی برای مدیریت ریسک منابع انسانی نشان داده شده است:

شکل ۱. مدل مدیریت ریسک منابع انسانی [۲۴]

۲-۳- تاب‌آوری

امروزه سازمان‌ها به‌منظور فایق آمدن بر چالش‌هایی که با آن روبه‌رو هستند، باید ظرفیت تاب‌آوری خود را بهبود دهند. به جهت اهمیت این موضوع، مجله بین‌المللی مدیریت منابع انسانی[1] به بررسی نقش تاب‌آوری و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در افزایش عملکرد سازمان و کارمندان در تغییرات سریع محیط کار امروز با تمرکز بر منشأ و پیامدهای آن پرداخته است [۲۵].

مفهوم تاب‌آوری تقریباً همیشه مثبت تلقی شده و با افزایش ظرفیت، حمایت اجتماعی و منابع و کاهش ریسک، سوء استفاده از اطلاعات و آسیب همراه است [۲۶]. تاب‌آوری سازمانی ظرفیت مقاومت در کنار آمدن با شرایط استرس‌زا و توانایی حفظ موقعیت و بهره‌مندی از شرایط نامطلوب را شامل می‌شود [۲۷]. به‌بیان‌دیگر تاب‌آوری به‌عنوان توانایی فرد یا سازمان برای انطباق مؤثر در مواجهه با سختی به‌منظور بازگرداندن تعادل تعریف می‌شود [۲۸].

1. The International Journal of Human Resource Management

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-14]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1400.11.3.2.9]

روابط بین افراد در ایجاد سازمان‌های تاب‌آور نیز اهمیت به‌سزایی دارد. برای دستیابی به تاب‌آوری سازمانی، سیستم مدیریت منابع انسانی یک سازمان باید دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های فردی را برای ارائه قابلیت‌های سازمانی توسعه دهد [۲۹]. مدیریت منابع انسانی نقش مهمی در مداخله‌ها دارد که می‌تواند به ارتقای تاب‌آوری فرد و درنتیجه سازمان کمک کند [۳۰]. براساس مطالعه‌ای که بوعزیز و همکاران (۲۰۱۸) انجام دادند، پنج شیوه مدیریت منابع انسانی استراتژیک (شامل: کارمندان، آموزش، مشارکت، ارزیابی عملکرد و پاداش و مزایا) بر ابعاد تاب‌آوری سازمان (شامل: استحکام، چابکی و یکپارچگی) تأثیر مثبتی دارد [۳۱].

۲-۴- محرک‌های تاب‌آوری منابع انسانی

نیروی انسانی تاب‌آور برای مدیران سازمان از اولویت بالایی برخوردار است، زیرا سازمان‌ها صرف‌نظر از اندازه و میزان موفقیت و پیشرفت آن گاهی با ریسک‌هایی روبه‌رو می‌شوند که پس از این رویدادها، تاب‌آوری چیزی است که بین بازگشت و حرکت روبه‌جلو یک سازمان و سازمان دیگر تفاوت ایجاد می‌کند. ازجمله محرک‌های اساسی که بر تاب‌آوری منابع انسانی اثرگذار است می‌توان به: تغییرات جمعیتی، کوچک‌سازی سازمان و جهانی‌سازی و تغییرات تکنولوژیکی اشاره کرد [۳۲].

درحال‌حاضر آمار جمعیتی بسیاری از کشورهای پیشرفته به‌سرعت تغییر کرده که ازجمله آنها می‌توان به فراگیر شدن تنوع سنی در محل کار اشاره کرد؛ سیاست‌های مربوط به سن نیز بر تصمیم‌های استخدام کارمندان و نحوه تعامل آنها با یکدیگر تأثیرگذار است [۳۳].

کوچک‌سازی سازمان محرک دیگری است که از آن یاد شد. در دهه ۱۹۸۰ این محرک به‌عنوان استراتژی اصلی شرکت‌ها برای بقا در شرایط نامساعد استفاده می‌شد. اگرچه برخی مطالعات نشان می‌دهد کوچک‌سازی بر کاهش هزینه‌های نیروی انسانی و سودآوری و کارایی سازمان تأثیر مثبتی دارد [۳۴]، اما در مقابل برخی دیگر از مطالعات نشان می‌دهد که کوچک‌سازی به دلیل اثرهای منفی که بر سلامت روانی و جسمی کارمندان مبنی‌بر نگرانی از دست دادن کار خود می‌گذارد، اثرهای مخربی بر سودآوری سازمان و روحیه کارمندان دارد [۳۵].

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-14]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1400.11.3.2.9]

در نهایت محرک آخر، یعنی جهانی‌سازی و تغییرات تکنولوژیکی می‌توانند اثرهای منفی و مثبتی بر تاب‌آوری داشته باشند. این دو مورد منجربه رقابت بالایی می‌شوند که به موجب آن سازمان‌ها یا خود را با محیط‌های به‌سرعت در حال تغییر سازگار می‌کنند و یا با نادیده گرفتن آنها رقابت را از دست می‌دهند. در این راستا سازمان‌ها باید تلاش کنند تا ضمن آموزش کارمندان جدید، کارمندان ماهر خود را حفظ کنند؛ زیرا رقابت برای جذب نیروهای ماهر در سطح جهانی رخ می‌دهد. ازطرف دیگر پیشرفت فناوری منجربه جایگزینی ربات‌ها به‌جای نیروی انسانی شده و این نگرانی را در آنها ایجاد می‌کند که ممکن است در آینده نزدیک کار خود را از دست بدهند [۳۲].

۲-۵- بررسی مطالعه‌های انجام گرفته

پیشینه پژوهش بررسی شده و عمده مطالب آنها در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. پیشینه پژوهش ریسک‌های منابع انسانی

منبع	سال پژوهش	هدف	جامعه آماری	ریسک‌های شناسایی شده	روش تجزیه و تحلیل
[۳۶]	۱۳۹۵	شناسایی، تحلیل و سنجش ریسک‌های منابع انسانی	یکی از سازمان‌های شرکت برق	دیدگاه‌های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی، سرمایه‌های انسانی، زمینه‌ای منابع انسانی، عملیاتی منابع انسانی، ریسک‌های فردی متخصصین منابع انسانی	مصاحبه فاز اول: تحلیل تم پرسش‌نامه فاز اول: اندازه‌گیری مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار Lisrel پرسش‌نامه فاز دوم: دیمتل فازی سنجش فاز سوم: مشابهت فازی
[۱۰]	۱۳۹۵	شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مرتبط با ابعاد اصلی ریسک‌های منابع انسانی و ارائه	سه سازمان مطرح در صنعت برق	دیدگاه‌های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی، سرمایه‌های انسانی، زمینه‌ای منابع انسانی، عملیاتی منابع انسانی، ریسک‌های فردی	مصاحبه: تحلیل تم و نرم‌افزار QSR Nvivo

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-14]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1400.11.3.2.9]

منبع	سال پژوهش	هدف	جامعه آماری	ریسک‌های شناسایی شده	روش تجزیه و تحلیل
		چارچوب بر اساس ماهیت ریسک و کانون توجه برای دسته‌بندی آنها		متخصصین منابع انسانی	
[۱۱]	۱۳۹۶	شناسایی ریسک‌های منابع انسانی، تحلیل و سنجش و اولویت‌بندی	یکی از سازمان‌های شرکت برق	سرمایه‌های انسانی، عملیاتی منابع انسانی، دیدگاه‌های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی، ریسک‌های فردی متخصصین منابع انسانی	مصاحبه: تحلیل تم تحلیل: دیمتل فازی سنجش: مشابهت فازی
[۱۲]	۱۳۹۷	شناسایی عوامل علّی، زمینه‌ای، مداخله‌گر و پیامدهای مدیریت ریسک منابع انسانی و ارائه مدلی برای آن در سازمان‌های دولتی با استفاده از رویکرد نظریه داده بنیاد	نامشخص	از دست دادن کارکنان کلیدی، کاهش انگیزه، تنزل شایستگی‌ها و قابلیت‌ها، ترک خدمت کارکنان، روان‌شناختی، منسوخ شدن دانش و مهارت، رفتارهای غیراخلاقی، گزینش و کارمندیابی، دیدگاه‌ها و نگرش‌ها	مصاحبه عمیق: نرم‌افزار Atlas.ti و کدگذاری باز، محوری و انتخابی
[۱۶]	۲۰۱۴	بررسی نقش شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، رضایت شغلی و اهداف تعهد سازمانی کارکنان شاغل در سازمان‌های خصوصی ترکیه	کارمندان شاغل در بخش خصوصی کشور ترکیه	جذب و استخدام، آموزش و توسعه، حقوق و مزایا، ارزیابی عملکرد، رضایت شغلی، تعهد سازمانی	پرسش‌نامه: همبستگی و تحلیل رگرسیون
[۳۷]	۲۰۱۷	شناسایی، تجزیه و تحلیل و اولویت‌بندی	بیمارستان دکتر مجیبیان یزد	۲۲ ریسک منابع انسانی در بیمارستان شناسایی شده که ۵ تا از اولویت‌دارترین آنها	روش FMEA

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-14]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1400.11.3.2.9]

منبع	سال پژوهش	هدف	جامعه آماری	ریسک‌های شناسایی شده	روش تجزیه و تحلیل
		ریسک‌های منابع انسانی و ارائه راهکار برای کاهش یا کنترل آنها		عبارت است از: عدم اجرای دستورالعمل‌های خون، اشتباه در دوز دارو، عدم آموزش کافی برای بیمار، عدم تفکیک زباله‌های عفونی و غیر عفونی، عدم تعیین گروه خونی بیماران نیازمند به جراحی	
[۸]	۲۰۱۷	مدیریت ریسک‌های منابع انسانی در ۵ مرحله: آماده‌سازی، تحلیل، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و کنترل	-	ریسک‌های مربوط به برنامه‌ریزی و بازاریابی پرسنل، روابط، شرایط و محافظت، محرکات، آموزش و توسعه، ارزیابی افراد، توسعه اجتماعی، ساختار سازمانی ناکارامد، امنیتی و قانونی، امنیت اطلاعات	از روش خاصی استفاده نشده، فقط توضیحاتی راجع به ۵ فاز بیان شده است.
[۱]	۲۰۱۸	ارائه زنجیره اس پی ای-مارکوف[1] برای پیش‌بینی ریسک‌های منابع انسانی	-	تأثیر سازمان، سرپرستی و نظارت نامطمئن، پیش‌زمینه‌های نامطمئن برای اقدامات، اقدامات نامطمئن، تأثیرات اضطراری	تجزیه و تحلیل تنظیم جفتی[2]
[۳۸]	۲۰۱۸	تعیین شاخص‌های ایجاد سازمان تاب‌آور	۲۳ نفر از خبرگان در پالایشگاه و بعضی از دانشگاه‌ها	تعهد مدیریتی، سیستم مدیریت عملکرد، جریان اطلاعات / ارتباطات، فرهنگ مشارکتی، سیستم مدیریت خطا، آموزش، آمادگی، انعطاف‌پذیری، فرهنگ نوآوری، مدیریت تغییر، مدیریت منابع انسانی	مصاحبه: تحلیل محتوا

1. SPA-Markov
2. Set pair analysis

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-14]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1400.11.3.2.9]

با مرور مقالات بالا نکته‌های زیر قابل‌ملاحظه است:

۱- در مقاله‌های کار شده راهبردها شناسایی شده‌اند، اما راهبردهای مقابله و بازیابی در منابع انسانی تاکنون کار نشده است.

۲- رویکرد فقط شناسایی راهبرد بوده و بحث تاب‌آوری در بخش منابع انسانی به‌صورت جزئی و کمّی مطرح نشده است.

ازاین‌رو در این مقاله ضمن شناسایی، ارزیابی و تحلیل ریسک‌ها به‌روش کمّی، راهبردهای تاب‌آوری برای بخش منابع انسانی ارائه شده و عدد تاب‌آوری نیز به‌دست آمده است.

۳- روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی است و به‌صورت ترکیبی (آمیخته) انجام شده است. در فاز شناسایی ریسک‌ها از روش کیفی و در فاز ارزیابی ریسک‌ها و محاسبه عدد تاب‌آوری از روش تحقیق کمّی استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش در هر ۲ فاز، خبرگان مرتبط با حیطه منابع انسانی می‌باشد و باتوجه‌به محدودیت جامعه آماری، با تمامی خبرگان مصاحبه عمیق انجام شده است.

در این پژوهش نخست با مرور ادبیات پژوهش و مقاله‌های مرتبط و اسناد موجود در سازمان و همچنین مصاحبه با خبرگان، ریسک‌ها شناسایی گردید و از نظرات کلیه افراد که ۷ نفر بودند برای تکمیل شناسایی ریسک‌ها استفاده شد. اطلاعات جمعیت‌شناختی این افراد به شرح جدول ۳ است:

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-14]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1400.11.3.2.9]

جدول ۳. اطلاعات جمعیت‌شناختی خبرگان

کد مصاحبه‌شونده	جنسیت	تحصیلات	سابقه کاری	پست سازمانی
P_1	مرد	کارشناسی ارشد	۲۸	مدیر دفتر آموزش
P_2	زن	کارشناسی	۱۲	کارشناس برنامه‌ریزی منابع انسانی
P_3	زن	کارشناسی ارشد	۲۹	مدیر امور کارکنان و رفاه
P_4	مرد	کارشناسی ارشد	۵	کارشناس بازنشستگی
P_5	زن	کارشناسی ارشد	۱۷	کارشناس مسئول تعالی و بهره‌وری
P_6	مرد	کارشناسی	۲۸	رئیس گروه دفتر سازماندهی و بهبود روش‌ها
P_7	مرد	کارشناسی ارشد	۶	کارشناس سازماندهی و تشکیلات (طبقه‌بندی مشاغل)

در ادامه تحلیل مصاحبه‌ها با روش تحلیل مضمون (تحلیل تم) انجام شده است؛ در ابتدا مصاحبه‌ها به‌منظور شناسایی کدهای اولیه تحلیل شد، سپس این کدها در قالب مضامین سطح بالاتر دسته‌بندی شدند و در نهایت به‌منظور اعتبارسنجی مصاحبه‌ها اقدامات زیر انجام شده است:

- تکنیک مثلث‌سازی: از چندین منبع برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده تا بر سوگیری‌های ذاتی که ناشی از به کارگرفتن یک مشاهده‌گر یا یک روش در مطالعات است، غلبه شود.
- بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان: بعد از کدگذاری مصاحبه‌ها، مصاحبه‌ها به افراد مصاحبه شونده ارجاع شد تا کدهای استخراج شده تأیید شود.
- تکرار رویه پژوهش و تکرار نتیجه‌گیری: مصاحبه‌ها به دقت ارزیابی و تحلیل شده و به شکل مکتوب درآمده است.

در مرحله بعد، ریسک‌های شناسایی شده بر اساس روش تجزیه و تحلیل حالات خرابی و اثرهای آن[1] و با کمک ابزار پرسش‌نامه بر اساس پارامترهای شدت اثر ریسک[2]، احتمال وقوع[3] و قدرت تشخیص[4] که بر مبنای طیف ۱۰ نقطه‌ای لیکرت برای این سازمان بومی سازی شده،

1. Failure Mode & Effects Analysis (FMEA)
2. Severity
3. Probability of Occurrence
4. Probability of Discovery

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-14]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1400.11.3.2.9]

به‌عنوان ورودی‌های این روش ارزیابی شدند. لازم به ذکر است که FMEA روشی سیستماتیک است که به دلایلی همچون: شناسایی و اولویت‌بندی حالات بالقوه خرابی در سیستم، تعریف و اجرای اقداماتی به‌منظور حذف یا کاهش میزان وقوع حالات بالقوه خرابی و ثبت نتایج تحلیل‌های انجام شده به‌منظور فراهم کردن مرجعی کامل برای حل مشکلات در آینده به کار می‌رود. ازآنجایی‌که با استفاده از روش FMEA می‌توان به بررسی تمام ریسک‌هایی که ممکن است برای یک سیستم رخ دهد، پرداخت و به نوعی می‌توان گفت که FMEA روشی تحلیلی و متکی بر اصل پیشگیری قبل از وقوع است [۳۹]، بنابراین این روش باتوجه‌به تاریخچه قدیمی که دارد هنوز موردتوجه است و از این روش می‌توان برای برنامه‌های بهبود مستمر در سازمان استفاده کرد. ازطرف دیگر روش FMEA در موارد بسیاری استفاده شده اما در تاب‌آورسازی منابع انسانی تاکنون این روش استفاده نشده است.

پس از تعیین سه پارامتر روش FMEA (یعنی احتمال وقوع، شدت اثر و قدرت تشخیص) برای هر کدام از ریسک‌های شناسایی شده، عدد اولویت ریسک[1] که حاصل ضرب این سه پارامتر است، برای هر ریسک محاسبه شد. بعد از محاسبه RPN، مطابق با قانون پارتو ۳۰-۲۰ درصد از ریسک‌ها با بالاترین مقادیر RPN انتخاب شده تا راهبردهای مقابله با این ریسک‌ها برای پیشگیری از وقوع آنها ارائه شود [۳۹].

در گام بعد، به‌منظور تجزیه و تحلیل ریسک بعد از وقوع از روش تجزیه و تحلیل خرابی بعد از وقوع[2] استفاده می‌شود. روش‌هایی که برای بررسی ریسک‌ها استفاده می‌شوند، اغلب بر مبنای پیشگیری از وقوع ریسک هستند، اما در دنیای واقعی تعداد زیادی از ریسک‌ها رخ می‌دهند که از قبل در مورد آنها اطلاعی وجود ندارد و لازم است بعد از وقوع آنها بررسی شوند؛ ازاین‌رو روش FAAO به‌عنوان روشی که بعد از وقوع ریسک به تجزیه و تحلیل آن می‌پردازد درنظر گرفته می‌شود [۳۹]. این روش از سه پارامتر زمان بازیابی[3]، هزینه بازیابی[4] و کیفیت بازیابی[5] تشکیل شده است که چنانچه بازیابی از ریسک بسیار مشکل و نیاز به زمان

1. Risk Priority Number (RPN)
2. Failure Analysis After Occurrence (FAAO)
3. Recovery time
4. Recovery cost
5. Recovery quality

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-14]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1400.11.3.2.9]

زیاد و هزینه خیلی زیادی داشته باشد مقادیر زمان و هزینه بازیابی عددهای بالا و اگر بازیابی در زمان کوتاه و یا هزینه پایین انجام شود مقادیر مربوط به آنها عددهای پایین منظور می‌شود. همچنین اگر کیفیت بازیابی خیلی بیشتر از قبل از ریسک باشد عدد پایین و برعکس آن عدد بالا لحاظ می‌شود.

در ادامه پژوهش، دوباره همان ۳۰ درصد از ریسک‌ها که بالاترین عدد RPN را در مرحله قبل داشتند، انتخاب و سه معیار زمان بازیابی، هزینه بازیابی و کیفیت بازیابی برای آنها تعیین می‌شود. بعد از مشخص شدن پارامترهای ذکر شده برای هرکدام از ریسک‌های انتخاب شده دراین‌مرحله، با استفاده از روش FAAO عدد اولویت ریسک که حاصل ضرب این سه پارامتر (زمان بازیابی، هزینه بازیابی و کیفیت بازیابی) است، به‌دست می‌آید. سپس مجدد مطابق با قانون پارتو ۳۰ درصد از ریسک‌هایی که دراین‌مرحله RPN بالاتری دارند، انتخاب و راهبردهای بازیابی برای بعد از وقوع ریسک و برگشت به حالت قبل ارائه می‌شود. در نهایت راهبردهای مقابله و بازیابی ارائه شده بر اساس رابطه (۱) ارزیابی شده تا عدد تاب‌آوری سازمان برای قبل از وقوع ریسک و بعد از وقوع ریسک مشخص شود.

رابطه (۱)

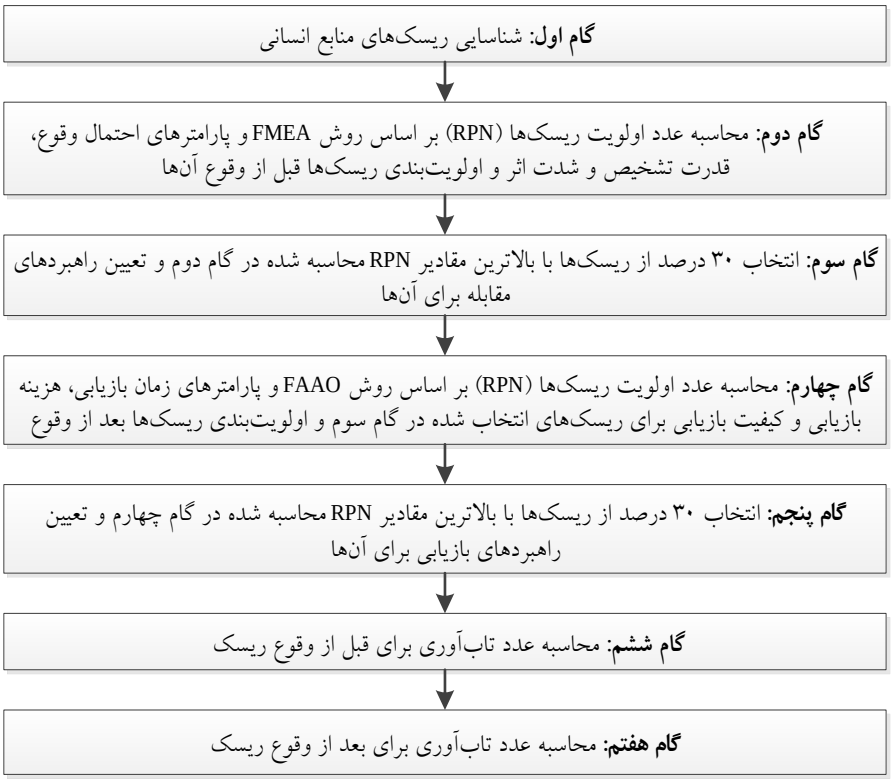
$$\boldsymbol{RI} = \left(\frac{\sum_{i=1}^{m} \boldsymbol{Si}}{\boldsymbol{10Ni}}\right) \times \left(\frac{\sum_{j=1}^{n} \boldsymbol{Sj}}{\boldsymbol{10Nj}}\right) \times \left(\frac{\sum_{z=1}^{p} \boldsymbol{Sz}}{\boldsymbol{10Nz}}\right)$$

در زمان قبل از وقوع ریسک: S_i راهبردهای تاب‌آوری مربوط به پارامتر «احتمال وقوع ریسک»، S_j راهبردهای تاب‌آوری مربوط به پارامتر «شدت اثر»، S_z راهبردهای تاب‌آوری مربوط به پارامتر «قدرت تشخیص» و N تعداد راهبردهای تاب‌آوری مربوط به هر پارامتر تاب‌آوری می‌باشد. در زمان بعد از وقوع ریسک: S_i، S_j و S_z به ترتیب مربوط به زمان بازیابی، هزینه بازیابی و کیفیت بازیابی و N تعداد راهبردهای تاب‌آوری مربوط به هر پارامتر تاب‌آوری می‌باشد [۳۹].

به‌طور خلاصه الگوی کلی پژوهش در قالب شکل ۲ نشان داده شده است.

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-14]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1400.11.3.2.9]



شکل ۲. گام‌های فرایند پژوهش

۴- یافته‌های پژوهش

شناسایی ریسک‌ها از طریق مرور ادبیات پژوهش و مصاحبه با خبرگان این سازمان انجام شده است. پس از بررسی مصاحبه‌ها و تبادل نظر با افراد، از ۵۱ ریسکی که از ادبیات شناسایی شده بود، ۳۵ تا از آنها رد و ۱۸ ریسک جدید که متناسب با شرایط این سازمان بود به آنها اضافه شد. در مجموع ۳ مقوله، ۱۰ مفهوم و ۳۴ کد به شرح جدول ۴ شناسایی شد.

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-14]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1400.11.3.2.9]

جدول ۴. مقوله، مفهوم و کدهای شناسایی شده مرتبط با ریسک منابع انسانی

مقوله	مفهوم	کد
فرایند استخدام، نگهداشت و بازنشستگی	استخدام / جذب	۱- عدم تطابق فرد استخدام شده با نیاز
		۲- انصراف افراد استخدام شده
		۳- استخدام بانوان باردار
		۴- سهمیه‌بندی (ترجیح روابط بر ضوابط)
		۵- کنترل مدارک اجباری برای استخدام
	نگهداشت	۶- عدم رضایت شغلی کارمندان
		۷- عدم امنیت شغلی
		۸- عدم انگیزه جهت کار
		۹- اجرای قوانین نامناسب
		۱۰- عدم حقوق و مزایای مکفی
		۱۱- عدم توجه به گردش شغلی
		۱۲- کمبود مهارت‌های شرایط احراز شغلی
		۱۳- غیبت غیرموجه کارمندان
		۱۴- غیبت زیاد
	بازنشستگی / اخراج	۱۵- عدم اجرای مناسب قوانین و مقررات در بازنشستگی
		۱۶- تغییرات قوانین و روش‌های اجرای بازنشستگی
		۱۷- تفاوت زیاد حقوق بازنشستگی و شاغل بودن
		۱۸- نداشتن مزایای مکفی در بازنشستگی
		۱۹- خروج تجربه و مهارت بدون ثبت تجربه (انتقال)
سلامت	جسمانی	۲۰- صدمات جسمی و مالی در مأموریت‌های کاری
		۲۱- ابتلا به بیماری بلندمدت
		۲۲- مشکلات جسمانی ناشی از پشت میزنشینی و کار با کامپیوتر
	روانشناختی	۲۳- تنش‌های عصبی و استرس
آموزش	نیازسنجی آموزشی	۲۴-کامل نبودن نیازها
		۲۵- به موقع نبودن نیازسنجی
		۲۶- عدم اولویت‌بندی درست نیازها
	تهیه برنامه / تقویم آموزشی	۲۷- پوشش ندادن تمام نیازسنجی‌های با اولویت / محدویت بودجه
		۲۸- عدم برنامه‌ریزی / به موقع نبودن تدوین تقویم
		۲۹- کامل نبودن تقویم آموزشی
		۳۰- عدم آگاهی کارمندان به‌طور دقیق از تقویم آموزشی

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-14]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1400.11.3.2.9]

مقوله	مفهوم	کد
	اجرای دوره‌های با برنامه / موردی	۳۱- عدم برگزاری دوره
		۳۲- عدم برگزاری به موقع دوره
		۳۳- نامناسب بودن برگزاری دوره
	کنترل اثربخشی	۳۴- اثربخش نبودن آموزش‌ها

پس از شناسایی ریسک‌ها، برای هرکدام از آن‌ها سه پارامتر احتمال وقوع، قدرت تشخیص و شدت اثر مربوط به‌روش FMEA با استفاده از ابزار پرسش‌نامه مشخص شد و از حاصل‌ضرب این سه پارامتر مقدار RPN برای هر ریسک به‌دست آمد که در جدول ۵ بیان شده است؛ سپس مطابق با قانون پارتو ۳۰ درصد ریسک‌ها که بالاترین مقدار RPN را دارا هستند، به‌عنوان خروجی‌های روش FMEA جهت انجام اقدام‌های اصلاحی انتخاب شدند. در شکل ۳ نمودار پارتو ریسک‌ها به ترتیب اولویت از بیشتر به کمتر آورده شده‌است.

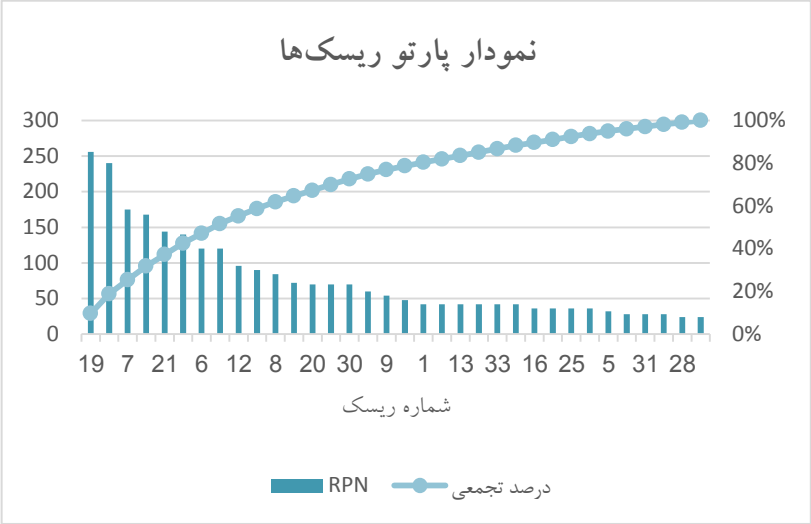
رابطه (۲) $RPN =$ قدرت تشخیص × شدت اثر × احتمال وقوع

جدول ۵. مقادیر RPN ریسک‌های بیان شده در جدول ۴

شماره ریسک	۱۹	۴	۷	۱۸	۲۱	۳	۶	۱۷	۱۲	۱۰	۸	۲۲
RPN	۲۵۶	۲۴۰	۱۷۵	۱۶۸	۱۴۴	۱۴۰	۱۲۰	۱۲۰	۹۶	۹۰	۸۴	۷۲
شماره ریسک	۲۰	۱۱	۳۰	۲۳	۹	۱۵	۱	۲	۱۳	۱۴	۳۳	۳۴
RPN	۷۰	۷۰	۷۰	۶۰	۵۴	۴۸	۴۲	۴۲	۴۲	۴۲	۴۲	۴۲
شماره ریسک	۱۶	۲۴	۲۵	۲۶	۵	۲۷	۳۱	۳۲	۲۸	۲۹		
RPN	۳۶	۳۶	۳۶	۳۶	۳۲	۲۸	۲۸	۲۸	۲۴	۲۴		

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-14]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1400.11.3.2.9]



شکل ۳. نمودار پارتو ریسک‌ها در روش FMEA

در مرحله بعد بر اساس جدول ۶، برای ۳۰ درصد از ریسک‌های اولویت‌دار (که ۱۰ ریسک: خروج تجربه و مهارت، سهمیه‌بندی، عدم امنیت شغلی، نداشتن مزایای مکفی در بازنشستگی، ابتلا به بیماری بلندمدت، استخدام بانوان باردار، عدم رضایت شغلی، تفاوت زیاد حقوق بازنشستگی و شاغل بودن، کمبود مهارت‌های شرایط احراز شغلی و نداشتن حقوق و مزایای مکفی را شامل می‌شود.) علل بالقوه و اثرهای بالقوه ریسک شناسایی شد.

جدول ۶: علل بالقوه و اثرهای بالقوه ریسک برای ۱۰ ریسک اولویت‌دار حاصل از روش FMEA

ریسک	علل بالقوه ریسک	اثرهای بالقوه ریسک
خروج تجربه و مهارت بدون ثبت	عدم استفاده از مهارت افراد باتجربه پیش از بازنشستگی	کاهش بهره‌وری سازمان
سهمیه‌بندی	نامناسب بودن فرایند استخدام بالادستی	عدم بهره‌وری و تأثیر نامطلوب
عدم امنیت شغلی	نامناسب بودن وضعیت قراردادی	عدم فعالیت نامناسب، نارضایتی شغلی
نداشتن مزایای مکفی در بازنشستگی	قوانین نامناسب صندوق‌های بازنشستگی	عدم تمایل به بازنشستگی
ابتلا به بیماری بلندمدت	نامناسب بودن شرایط کاری	کاهش بهره‌وری و سودآوری

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-14]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1400.11.3.2.9]

ریسک	علل بالقوه ریسک	اثرهای بالقوه ریسک
استخدام بانوان باردار	عدم آگاهی در هنگام استخدام	عدم حضور به موقع در سازمان
عدم رضایت شغلی	نامناسب بودن وضعیت رفاهی و مزایای کارکنان	عدم انگیزه و کاهش بهره‌وری
تفاوت زیاد حقوق بازنشستگی و شاغل بودن	قوانین نامناسب صندوق‌های بازنشستگی	عدم تمایل به بازنشستگی
کمبود مهارت‌های شرایط احراز شغلی	عدم فرایند استخدام به شیوه صحیح / عدم برگزاری دوره‌های آموزشی	کاهش بهره‌وری و رشد اقتصادی
نداشتن حقوق و مزایای مکفی	عدم تناسب حرفه و درآمد / کمبود بودجه	کاهش بهره‌وری و نارضایتی منابع انسانی

و در نهایت برای این ۱۰ ریسک با استفاده از مصاحبه با خبرگان پژوهش، راهبردهای مقابله ارائه شد. در جدول ۷ راهبردهای تاب‌آوری قبل از وقوع ریسک برای ۱۰ ریسکی که اولویت بالایی دارند، ارائه شده است.

جدول ۷. راهبردهای منتخب تاب‌آوری قبل از وقوع ریسک

ریسک	RPN	راهبرد
۱- استخدام بانوان باردار	۱۴۰	شناسایی هنگام مصاحبه و استفاده نکردن تا حد امکان از این افراد، لحاظ کردن تست بارداری در آزمایش‌های آغاز استخدام
۲- سهمیه‌بندی	۲۴۰	نظارت شدید بر نحوه گزینش افراد از روش آزمون و مصاحبه، تدوین و نظارت بر اجرای نظام‌نامه‌های استخدام و نگهداشت منابع انسانی
۳- عدم رضایت شغلی	۱۲۰	فرم‌های اندازه‌گیری رضایت‌مندی شغلی کارمندان (سالیانه)، بسترسازی برای افزایش رضایت شغلی
۴- عدم امنیت شغلی	۱۷۵	بررسی قراردادها و اندازه‌گیری رضایت‌مندی شغلی، افزایش سرعت در تغییر وضعیت قراردادها بر اساس ضوابط (نمونه: تغییر وضعیت قراردادهای پیمانی به رسمی)
۵- ابتلا به بیماری بلندمدت	۱۴۴	بررسی وضعیت سلامت کارمندان به‌صورت سالیانه، تحلیل و پیگیری نتایج و اعلام آن‌ها به کارمندان، لحاظ نمودن عدم همکاری و حضور کارمندان در معاینه‌های دوره‌ای در ارزیابی شغلی سالیانه آنها
۶- عدم حقوق و مزایای مکفی	۹۰	تناسب شغل با شاغل، تطابق نسبی حقوق و مزایای شغلی با شاغل، ایجاد انگیزه از طریق مزایای متغیر به تناسب عملکرد

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-14]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1400.11.3.2.9]

ریسک	RPN	راهبرد
۷- کمبود مهارت‌های شرایط احراز شغلی	۹۶	برگزاری دوره‌های آموزشی به خصوص دوره‌های آغاز استخدام، تطبیق شرایط احراز شغل با شاغل هنگام استخدام (لحاظ کردن این تطابق در امتیازهای شغلی فرد)، استفاده از سیستم‌های مدیریت دانش و ثبت تجربه‌ها
۸- تفاوت زیاد حقوق بازنشستگی و شاغل بودن	۱۲۰	استفاده از سازوکارهای یکسان‌سازی شرایط پرداخت
۹- نداشتن مزایای مکفی در بازنشستگی	۱۶۸	کنترل مراجع قانون‌گذار، ایجاد تسهیلات موردنیاز بازنشستگان، همسان‌سازی پرداخت‌ها در صندوق‌های مختلف بازنشستگی
۱۰- خروج تجربه و مهارت بدون ثبت	۲۵۶	استفاده از برنامه‌ریزی صحیح منابع انسانی، استفاده از افراد با تجربه در آستانه بازنشستگی جهت برگزاری دوره‌های آموزشی به‌عنوان مدرس

سپس به‌منظور شناسایی راهبردهای تاب‌آوری برای بعد از وقوع ریسک، از روش FAAO استفاده می‌شود. ۱۰ ریسکی که بالاترین مقادیر RPN را داشتند و در جدول ۷ نشان داده شده‌اند، به‌عنوان ورودی‌های روش FAAO در نظر گرفته می‌شوند. برای هر کدام از این ۱۰ ریسک، سه پارامتر زمان بازیابی، هزینه بازیابی و کیفیت بازیابی مربوط به‌روش FAAO با استفاده از پرسش‌نامه و نظر خبرگان مشخص شد و از حاصل‌ضرب این سه پارامتر مقدار RPN برای هر ریسک به‌دست آمد که در جدول ۸ بیان شده است. سپس براساس قانون پارتو ۳۰ درصد ریسک‌ها که بالاترین مقدار RPN را دارند، به‌عنوان خروجی‌های روش FAAO جهت انجام اقدامات بازیابی انتخاب شده‌اند. در شکل ۴ نمودار پارتو ریسک‌ها به ترتیب اولویت از بیشتر به کمتر آورده شده‌است.

رابطه (۳)

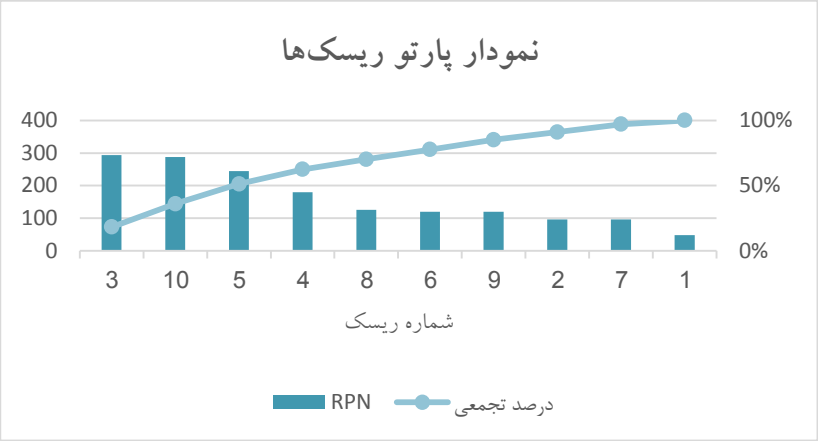
$$RPN = \text{زمان بازیابی} \times \text{هزینه بازیابی} \times \text{کیفیت بازیابی}$$

جدول ۸. مقادیر RPN ریسک‌های بیان شده در جدول ۷

شماره ریسک	۳	۱۰	۵	۴	۸	۶	۹	۲	۷	۱
RPN	۲۹۴	۲۸۸	۲۴۵	۱۸۰	۱۲۶	۱۲۰	۱۲۰	۹۶	۹۶	۴۸

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-14]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1400.11.3.2.9]



شکل ۴. نمودار پارتو ریسک‌ها در روش FAAO

در نهایت برای ۳۰ درصد از ریسک‌های اولویت‌دار (که ۳ ریسک: ابتلا به بیماری بلندمدت، عدم رضایت شغلی و خروج تجربه و مهارت بدون ثبت آن را شامل می‌شود.) با استفاده از مصاحبه با خبرگان پژوهش، راهبردهای بازیابی ارائه شد. در جدول ۹ راهبردهای تاب‌آوری بعد از وقوع ریسک برای ۳ ریسکی که اولویت بالایی دارند، ارائه شده است.

جدول ۹. راهبردهای تاب‌آوری بعد از وقوع ریسک

ریسک	RPN	راهبرد
ابتلا به بیماری بلندمدت	۲۴۵	عقد قرارداد با مراکز پزشکی تخصصی، پیگیری درمان شخص مبتلا به بیماری، اختصاص تسهیلات ویژه به افراد مبتلا
عدم رضایت شغلی کارمندان	۲۹۴	رعایت عدالت در مسیر ارتقای شغلی کارمندان، استفاده صحیح از مکانیزم‌های تشویق، انگیزش و ارتقا
خروج تجربه و مهارت بدون ثبت تجربه (انتقال)	۲۸۸	شناسایی افراد باتجربه قبل از بازنشستگی، آموزش ثبت تجارب به کلیه کارمندان، استفاده از نرم‌افزار ثبت تجارب و مدیریت دانش، لحاظ کردن امتیاز ثبت تجارب و دانش به‌عنوان امتیاز شغلی فرد

در نهایت در این مقاله ۲۳ راهبرد برای قبل از وقوع ریسک و ۹ راهبرد برای بعد از وقوع ریسک مشخص شد. در مجموع ۳۲ راهبرد شناسایی شد که به پارامترهای احتمال وقوع ریسک، قدرت تشخیص، شدت اثر، سرعت بازیابی، کیفیت بازیابی و هزینه بازیابی تخصیص

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-14]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1400.11.3.2.9]

داده شد و به تأیید نظر خبرگان رسید که در جدول ۱۰ قابل‌ملاحظه است. مبنای تخصیص راهبردها نیز بر مبنای بیشترین ارتباط به هرکدام از پارامترها بوده است. همچنین لازم به ذکر است که پارامترهای تاب‌آوری برای قبل از وقوع ریسک: ۱- احتمال وقوع؛ ۲- قدرت تشخیص و ۳- شدت اثر ریسک است و برای بعد از وقوع ریسک: ۱- زمان بازیابی؛ ۲- کیفیت بازیابی و ۳- هزینه بازیابی می‌باشد.

جدول ۱۰. پارامترها و راهبردهای تاب‌آوری

پارامترهای تاب‌آوری	راهبرد تاب‌آوری
احتمال وقوع ریسک	شناسایی افراد باردار هنگام مصاحبه و عدم استفاده حتی الامکان از این افراد
	لحاظ نمودن تست بارداری در آزمایش‌های آغاز استخدام
	بررسی وضعیت سلامت کارمندان به‌صورت سالیانه
	تطابق نسبی حقوق و مزایای شغل با شاغل
	برگزاری دوره‌های آموزشی به خصوص دوره‌های آغاز استخدام
	رعایت عدالت در مسیر ارتقای شغلی کارمندان
	لحاظ نمودن امتیاز ثبت تجارب و دانش به‌عنوان امتیاز شغلی فرد
قدرت تشخیص	نظارت شدید بر نحوه گزینش افراد از طریق آزمون و مصاحبه
	تحلیل و پیگیری نتایج و اعلام آن‌ها به کارمندان
	استفاده از سیستم‌های مدیریت دانش و ثبت تجارب
	کنترل مراجع قانون‌گذار
شدت اثر ریسک	تدوین و نظارت بر اجرای نظام‌نامه‌های استخدام و نگهداشت
	لحاظ نمودن عدم همکاری و حضور کارمندان در معاینات دوره‌ای در ارزیابی شغلی سالیانه آن‌ها
	تناسب شغل با شاغل
	تطبیق شرایط احراز شغل با شاغل هنگام استخدام (لحاظ نمودن این تطابق در امتیازهای شغلی فرد)
	استفاده از سازوکارهای یکسان‌سازی شرایط پرداخت
	همسان‌سازی پرداخت‌ها در صندوق‌های مختلف بازنشستگی
	ایجاد تسهیلات موردنیاز بازنشستگان
زمان بازیابی	افزایش سرعت در تغییر وضعیت قراردادها بر اساس ضوابط (نمونه: تغییر وضعیت قراردادهای پیمانی به رسمی)

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-14]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1400.11.3.2.9]

پارامترهای تاب‌آوری	راهبرد تاب‌آوری
	عقد قرارداد با مراکز پزشکی تخصصی
	استفاده از نرم‌افزار ثبت تجارب و مدیریت دانش
کیفیت بازیابی	فرم‌های اندازه‌گیری رضایت‌مندی شغلی کارمندان (سالانه)
	بررسی قراردادها و اندازه‌گیری رضایت‌مندی شغلی
	استفاده از برنامه‌ریزی صحیح منابع انسانی
	پیگیری درمان شخص مبتلا به بیماری
	استفاده صحیح از مکانیزم‌های تشویق، انگیزش و ارتقا
	شناسایی افراد با تجربه قبل از بازنشستگی
	آموزش ثبت تجارب به کلیه کارمندان
	بسترسازی برای افزایش انگیزش شغلی
	ایجاد انگیزه از طریق مزایای متغیر به تناسب عملکرد
	استفاده از افراد با تجربه در آستانه بازنشستگی جهت برگزاری دوره‌های آموزشی به‌عنوان مدرس
هزینه بازیابی	اختصاص تسهیلات ویژه به افراد مبتلا

پس از شناسایی و تخصیص راهبردها به پارامترهای تاب‌آوری، عدد تاب‌آوری مربوط به ریسک‌های منابع انسانی این سازمان براساس رابطه شماره ۱ برای قبل از وقوع ریسک و بعد از وقوع ریسک محاسبه شد. عدد تاب‌آوری در بازه ۰ و ۱ است و هرچه به ۱ نزدیک‌تر باشد نشان از تاب‌آوری سازمان می‌باشد.

عدد تاب‌آوری برای زمان قبل از وقوع ریسک ۰٫۶۶ و برای بعد از وقوع ریسک ۰/۸۴ به‌دست آمده است.

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-14]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1400.11.3.2.9]

۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

۵-۱- نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر شناسایی ریسک‌های منابع انسانی یکی از سازمان‌های دولتی اصفهان، تحلیل آن‌ها و تعیین ریسک‌های اولویت‌دار جهت ارائه راهبردهای مقابله و بازیابی برای آنها به‌منظور تاب‌آورسازی منابع انسانی است. به همین منظور ابتدا ۳۴ ریسک شناسایی شده و به‌طور کلی در مقوله‌های: ۱- فرایند استخدام، نگهداشت و بازنشستگی، ۲- سلامت و ۳- آموزش دسته‌بندی شد. سپس با روش FMEA عدد اولویت برای هر کدام از ریسک‌ها به‌دست آمد و ۳۰ درصد از ریسک‌هایی که عدد اولویت بالاتری داشتند برای ارائه راهبردهای مقابله پیش از وقوع ریسک انتخاب شده و راهبردهای لازم ارائه شد. در مرحله بعد همان ریسک‌های انتخاب شده برای ارائه راهبردهای مقابله، انتخاب و با استفاده از روش FAAO عدد اولویت برای هر کدام از ریسک‌ها محاسبه شد؛ مجدد ۳۰ درصد از ریسک‌هایی که عدد اولویت بالایی داشتند برای ارائه راهبردهای بازیابی پس از وقوع ریسک انتخاب شده و راهبردهای لازم ارائه شد. در نهایت راهبردها به پارامترهای تاب‌آوری (برای قبل از وقوع ریسک: احتمال وقوع، قدرت تشخیص و شدت اثر و برای بعد از وقوع ریسک: زمان بازیابی، هزینه بازیابی و کیفیت بازیابی) تخصیص داده شد و عدد تاب‌آوری برای قبل و بعد از وقوع ریسک محاسبه شد.

یافته‌های این پژوهش در شناسایی ریسک‌های مربوط به استخدام، نگهداشت و آموزش تا حد زیادی همسو با مقالات کوک و همکاران (۲۰۱۴) و هوانگ و همکاران (۲۰۱۷) است و یا در ریسک توجه به گردش شغلی همسو با مقاله بکر و اسمیت (۲۰۱۶) است [۱۶، ۱۷ و ۴]. همچنین ریسک‌هایی مانند عدم برخورداری از مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی که در مقاله ابراهیمی و قلی‌پور (۱۳۹۵)، قلی‌پور و ابراهیمی (۱۳۹۵) و ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۶) اشاره شده، در این پژوهش نیز با عنوان ریسک‌هایی همچون کمبود مهارت‌های شرایط احراز شغلی و ریسک‌های مقوله آموزش مانند کامل نبودن تقویم آموزشی و یا عدم برگزاری به موقع دوره‌ها که در جدول ۴ بیان شده است، شناسایی شده‌اند [۱۰، ۳۶ و ۱۱]. بنابراین این ریسک‌ها همسو با مقالات ذکر شده می‌باشند، امّا ریسک‌های مربوط به مفهوم بازنشستگی (برای مثال

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-14]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1400.11.3.2.9]

عدم اجرای مناسب قوانین و مقررات در بازنشستگی، تفاوت زیاد حقوق بازنشستگی و شاغل بودن، خروج تجربه و مهارت بدون ثبت تجربه (انتقال))، مسائل جسمانی (مانند: مشکلات جسمانی ناشی از پشت میزنشینی و کار با کامپیوتر)، پوشش ندادن کلیه نیازسنجی‌های با اولویت / محدویت بودجه و یا عدم برنامه‌ریزی / به موقع نبودن تدوین تقویم که مربوط به مفهوم تهیه برنامه / تقویم آموزشی است، در مقاله حاضر شناسایی شده‌اند. ازطرف دیگر ریسک‌هایی همچون دیدگاه کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی که می‌تواند در اثر عدم تعامل سازنده کارکنان با این واحد و یا عدم ادراک نقش منابع انسانی در بهره‌ورتر کردن سازمان ایجاد شود، در این مقاله شناسایی نشده است؛ زیرا بررسی‌ها و مطالعات میدانی نشان می‌دهد که ارتباط مؤثر و پویایی بین کارمندان با این واحد برقرار است، همچنین نظرها و دیدگاه‌های افراد به واحد منابع انسانی منتقل و در تصمیم‌ها تا حد مطلوبی استفاده می‌شود. درنتیجه این ریسک با مقاله قلی‌پور و ابراهیمی (۱۳۹۵) غیرهمسو بوده و در این مقاله استفاده نشده است [۳۶].

لنگنیک‌هال و همکاران (۲۰۱۱) و بردوئل و همکاران (۲۰۱۴) در مقاله‌های خود به این نتیجه رسیدند که سیاست‌ها و عملکردهای منابع انسانی در سیستم مدیریت منابع انسانی می‌توانند نگرش و رفتارهای کارمندان را تحت تأثیر قرار دهند و منجربه تاب‌آوری سازمان و تقویت عملکرد منابع انسانی شوند [۴۰ و ۴۱]. همچنین نتایج مقاله کوک و همکاران (۲۰۱۶) نشان داد که سیستم کاری با عملکرد و کارایی بالا بر تاب‌آوری و تعامل کارکنان با یکدیگر تأثیر مثبتی دارد [۲۸]. ازطرفی در مقالات برانیکی و همکاران (۲۰۱۶) و کونتز و همکاران (۲۰۱۷) به بررسی ارتباط بین تاب‌آوری فرد و سازمان پرداخته‌اند که نتایج آنها نشان داد تاب‌آورسازی فرد بر تاب‌آورسازی سازمان تأثیرگذار است [۴۲ و ۴۳]. درواقع مطالعه‌ها نشان دادند تاب‌آوری سازمان، چابکی سیستم را نشان می‌دهد که برای رشد و توسعه در شرایط چالش‌برانگیز ضروری است [۴۳]. ازاین‌رو با بررسی مطالعه‌ها می‌توان نتیجه گرفت که برای موفقیت سازمان و بهره‌ورتر کردن آن لازم است به منابع انسانی توجه ویژه‌ای شود و برای تاب‌آور کردن سازمان نیاز است که ابتدا منابع انسانی آن سازمان تاب‌آور شوند تا بتوان همچنان در شرایط آشفته و پیچیده شرایط مطلوب خود را حفظ کرد.

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-14]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1400.11.3.2.9]

بنابراین نتایج پژوهش حاضر که به ارائه راهبرد برای مدیریت ریسک‌ها پرداخته، همپوشانی با مطالعات بیان شده دارد و نشان می‌دهد که توجه به ریسک‌ها و درنظر گرفتن راهبرد برای پیشگیری از وقوع آنها و یا در صورت وقوع، استفاده از راهبردهایی که بتواند منابع انسانی را به شرایط پیش از وقوع ریسک و حتی مطلوب‌تر از آن بازگرداند، تأثیرات مطلوبی بر تاب‌آوری منابع انسانی و درنتیجه تاب‌آوری سازمان دارد که این مورد را از عدد تاب‌آوری به‌دست آمده برای پس از وقوع ریسک و مقایسه آن با عدد به‌دست آمده پیش از وقوع ریسک نیز می‌توان دریافت.

در نهایت نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که مهم‌ترین ریسک‌هایی که این سازمان با آن روبه‌روست عبارت است از: عدم رضایت شغلی کارمندان، خروج تجربه و مهارت بدون ثبت آن و ابتلای کارمندان به بیماری بلندمدت؛ که برای هر کدام از آنها راهبردهای قبل و بعد از وقوع ریسک ارائه شد. همچنین عدد تاب‌آوری برای این سازمان برای حالت قبل از ریسک ۰٫۶۶ و برای بعد از ریسک ۰٫۸۴ به‌دست آمد که نشان‌دهنده آن است که بخش منابع انسانی این سازمان توجه لازم به رخدادهای ریسک برای برگشت به حالت قبل از وقوع و حتی بهتر از آن را تا حد مطلوبی داراست.

۵-۲- پیشنهادها

در نهایت می‌توان به این سازمان پیشنهاد کرد که به‌منظور پیشگیری از انصراف افراد استخدام شده، استخدام‌کنندگان علاوه بر بررسی دانش و مهارت افراد، ثبات کاری و وفاداری آنها به سازمان را نیز بررسی کنند. برای بررسی ثبات کار افراد می‌توان از رزومه و سابقه کاری آنها در گذشته و مدت زمان تعهد آنها به سازمان‌ها استفاده کرد. اگر کارمندانی با ویژگی‌های تمایل کمتر به ترک کار، درجه مشارکت بالا و احساس تعلق زیاد به سازمان را به هنگام جذب بتوان شناسایی کرد، احتمال بیشتری برای استخدام کارمندان باثبات وجود دارد.

برای مقابله با کمبود مهارت‌های شرایط احراز شغلی یکی از راهبردهایی که مطرح شد، برگزاری دوره‌های آموزشی بود. بررسی‌های میدانی این سازمان نشان می‌دهد که هر فرد در سال باید ۹۰ ساعت آموزش ببیند و با درنظر گرفتن این ۹۰ ساعت و زمان‌های آموزش هر

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-14]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1400.11.3.2.9]

دوره، دوره‌هایی را که خواهان آموزش در سال آینده است، انتخاب کند؛ اما در برخی موارد دیده می‌شود که تعداد ساعت‌ها برای یک دوره آموزشی متناسب با محتوا و حجم آن دوره نیست و کارمندان خواهان آموزش با تعداد ساعت‌های بیشتری هستند تا بتوانند کامل به موضوع اشراف پیدا کنند. ازاین‌رو پیشنهاد می‌شود که ضمن نظرخواهی از افراد درباره دوره‌های آموزشی، در مورد تعداد ساعت‌هایی که خواهان آموزش برای آن دوره هستند، نیز بررسی انجام شود. همچنین یکی از مواردی که در بحث آموزش در این سازمان کمتر موردتوجه قرار می‌گیرد برگزاری جلسه‌ها به‌منظور تبادل تجربه‌ها است که پیشنهاد می‌شود تا این اتفاق رخ دهد.

پژوهش حاضر مربوط به شناسایی ریسک‌های منابع انسانی در سطح کارمندان و مدیران میانی بود. ازاین‌رو پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده ریسک‌هایی که ممکن است برای مدیر ارشد و فرایندهایی که به‌طور انحصار مربوط به ایشان است (مانند مدیریت راهبردی) رخ دهد، شناسایی و راهبردهایی برای کنترل و مدیریت آنها مطرح شوند و تأثیر تاب‌آوری مدیر بر کارمندان مشخص شود. همچنین در این پژوهش ریسک‌ها مستقل از یکدیگر شناسایی شده‌اند. ازاین‌رو پیشنهاد می‌شود تا در پژوهش‌های آینده به شناخت روابط بین این ریسک‌ها و ساخت یک مدل ساختاری با تحلیل تأثیر متقابل بین آنها با روشی همچون مدلسازی ساختاری تفسیری[1] پرداخته شود.

۵-۳- محدودیت‌های پژوهش

به‌علت محرمانگی اطلاعات، اجازه انتشار نام سازمان بررسی شده ازطرف کمیته واگذاری اطلاعات داده نشد.

1. Interpretive Structure Modeling (ISM)

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-14]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1400.11.3.2.9]

۶- فهرست منابع

[1] Xuecai, X., & Deyong, G. "Human factors risk assessment and management: process safety in engineering", *Process safety and environmental protection*, 113, (2018), pp. 467–482.

[2] Boada-Cuerva, M., Trullen, J., & Valverde, M. "Top management: the missing stakeholder in the HRM literature", *The International Journal of human resource management*, 30 (1), (2019), pp. 63-95.

[3] Roumpi, D., Magrizos, S., & Nicolopoulou, K. "Virtuous circle: Human capital and human resource management in social enterprises", *Human resource management*, 59(5), (2019), pp. 1-21.

[4] Becker, K., & Smidt, M. "A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research", *Human Resource Management Review*, 26(2), (2016), pp. 149–165.

[5] Albrecht, S L., Bakker, A B., Gruman, J A., Macey, W H., & Saks, A M. "Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage", *Journal of organizational effectiveness: People and Performance*, 2(1), (2015), pp. 7-35.

[6] Biron, M., De Cieri, H., … & Sun, J. M. "Structuring for innovative responses to human resource challenges: A skunk works approach", *Human Resource Management Review*, (2020).

[7] Bombiak, E. "Assessment of scope of implementation of the human resource risk management", *Zeszyty Naukowe*, (2018), pp. 35-48.

[8] Mitrofanova, A., Mitrofanova, E., Konovalova, V., & Ashurbekov, R. "Human resource risk management in organization: methodological aspect", *Advances in Economics, Business and Management Research*, 38, (2017), pp. 699-705.

[9] Bombiak, E. "Human resources risk as an aspect of human resources management in turbulent environments", *Management and Leadership*, (2017), pp. 121-132.

[۱۰] ابراهیمی، ا و قلی‌پور، آ. "گونه‌شناسی ریسک‌های منابع انسانی بر اساس نقاط مرجع استراتژیک: کاربرد رویکرد کیفی"، *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، دوره ۶، شماره ۲، (۱۳۹۵)، صص ۲۶-۱.

[۱۱] ابراهیمی، ا؛ قلی‌پور، آ؛ مقیمی، سید م و قالیباف اصل، ح. "تحلیل و سنجش ریسک‌های منابع انسانی با به‌کارگیری تکنیک دیمتل فازی و مشابهت فازی"، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره ۱۵، شماره ۱، (۱۳۹۶)، صص ۲۳-۱.

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-14]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1400.11.3.2.9]

[۱۲] موسوی، سید ن؛ شریعت‌نژاد، ع و ساعدی، ع. "طراحی مدل مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با استفاده از نظریه داده‌بنیاد"، *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، سال ۸، شماره ۲۸، (۱۳۹۷)، صص ۱۴۲-۱۲۱.

[13] Noroozi, A., Mokhtari, H., Bagherpour, M., & Sajadi, S. J. "A probabilistic portfolio budget allocation problem with CPI index under risk", *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(4), (2016), pp. 236-246.

[14] Meyer, M., Roodt, G., & Robbins, M. "Human resources risk management: Governing people risks for improved performance", *SA Journal of human resource management*, 9(1), (2011), pp. 1-12.

[15] Ernst, Y. Global Human Resources Risk: from the danger zone to value zone. http://www.corporate-leaders.com/index.cfm/page:hr-leaders/id:ernst-young-study-shows-hr-risk-among-global-executives-top-concerns, (2008).

[16] KOÇ, M., Fedai ÇAVUŞ, M., & Saraçoglu, T. "Human Resource Management Practices, Job Satisfaction and Organizational Commitment", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(9), (2014), pp. 178-190.

[17] Huang, W., Sun, Q., Guan, X., & Peng, Sh. "Human resource risk identification and prevention", *Control and systems engineering*, (2017), pp. 16-21.

[18] Fedotova, M A., Tikhonov, A I., & Novikov, S V. "Estimating the Effectiveness of Personnel Management at Aviation Enterprises", *Russian Engineering Research*, 38(6), (2018), pp. 466–468.

[19] Themsen, T N., & Skærbæk, P. "The performativity of risk management frameworks and technologies: The translation of uncertainties into pure and impure risks", *Accounting, Organizations and Society*, 67, (2018), pp. 20-33.

[20] International Organization for Standardization (ISO), ISO 31000:2018 Risk Management – principles and guidelines. https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en.

[21] Zegordi, S H., Rezaee Nik, E., & Nazari, A. "Power Plant Project Risk Assessment Using a Fuzzy-ANP and Fuzzy-TOPSIS Method", *International Journal of Engineering*, 25(2), (2012), pp. 107-120.

[22] Dionne, G. "Risk management: history, definition and critique", *Risk Management and Insurance Review*, 16(2), (2013), pp. 147-166.

[23] Kauppi, K., Longoni, A., Caniatoc, F., & Kuula, M. "Managing country disruption risks and improving operational performance: risk

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-14]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1400.11.3.2.9]

management along integrated supply chains", *International Journal of Production Economics*, 182, (2016), pp. 484–495.

[24] Anaraki-Ardakani, D., & Ganjali, A. "Human Resource Risk Management", *Applied mathematics in Engineering, Management and Technology*, 2(6), (2014), pp. 129-142.

[25] Cooper, C L., Liu, Y., & Tarba, Sh Y. "Resilience, HRM practices and impact on organizational performance and employee well-being", *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), (2014), pp. 2466-2471.

[26] Patel, S. S., Rogers, M. B., Amlot, R., & Rubin, G. J. What do we mean by "Community resilience"? A systematic literature review of how it is defined in the literature. http://currents.plos.org/disasters/article/what-do-we-mean-by-community-resilience-a-systematic-literature-review-of-how-it-is-defined-in-the-literature/, (2017).

[27] Kantur, D., & Iseri-Say, A. "Measuring organizational resilience: a scale development, Journal of Business", *Economics & Finance*, 4(3), (2015), pp. 456-472.

[28] Cooke, F L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., & Mei, H. "Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: a study of the banking industry in China", *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), (2016), pp. 1-22.

[29] Ho, M., Teo, S T T., Bentley, T., Verreyne, M L., & Galvin, P. "Organizational resilience and the challenge for human resource management: conceptualizations and frameworks for theory and practice", (2014), pp. 1-8.

[30] Branicki, L., Steyer, V., & Sullivan-Taylor, B. "Why resilience managers aren't resilient, and what human resource management can do about it", *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), (2016), pp. 1-26.

[31] Bouaziz, F., & Smaoui Hachicha, Z. "Strategic human resource management practices and organizational resilience", *Journal of Management Development*, 37(7), (2018), pp. 1-16.

[32] Lim, D. H., Hur, H., Ho, Y., Yoo, S., & Yoon, S. W. "Workforce resilience: integrative review for human resource development", *Performance improvement quarterly*, (2019), pp. 1-25.

[33] Kooij, D. T. A. M., Jansen, P. G. W., Dikkers, J. S. E., & de Lange, A. H. "Managing aging workers: a mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers", *The International Journal of Human Resource Management*, 25(15), (2014), pp. 2192–2212.

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-14]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1400.11.3.2.9]

[34] Yu, G., & Park, J. "The effect of downsizing on the financial performance and employee productivity of Korean firms", *International Journal of Manpower*, 27(3), (2006), pp. 230–250.

[35] Ferrie, J. E., Shipley, M. J., Stansfeld, S. A., & Marmot, M. J. "Effects of chronic job insecurity and change in job security on self reported health, minor psychiatric morbidity, physiological measures, and health related behaviours in British civil servants: the Whitehall II study", J*ournal of Epidemiology & Community Health*, 56(6), (2002), pp. 450–454.

[۳۶] قلی‌پور، آ و ابراهیمی، ا. "مدیریت ریسک منابع انسانی: کاربرد رویکرد آمیخته"، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، سال ۹، شماره ۳۲، (۱۳۹۵)، صص ۹۶-۷۳.

[37] Mojibian, M., Jafari Nodoushan, R., Shekari, H., Salmani, Z., Heidari, M., & Mihanpour, H. "The Role of Human Resources Management in Risk and Safety Management of Patient (Case study: Dr. Mojibiyan Hospital, Yazd)", *Journal of community health research*, 6(4), (2017), pp. 229-39.

[38] Jafari, M J., Jafari Nodushan, R., Shirali, Gh A., Khodakarim, S., & Khademi Zare, H. "Indicators of organizational resilience in critical sociotechnical systems: A qualitative study for the refinery complex", *Health Scope*, 7(3):e14134, (2018).

[۳۹] روانستان، ک؛ آقاجانی، ح؛ صفایی قادیکلایی، ع و یحیی زاده‌فر، م. "تعیین راهبردها و عدد تاب‌آوری زنجیره تأمین ایران خودرو"، *پژوهش‌های مدیریت راهبردی*، سال ۲۳، شماره ۶۶، (۱۳۹۶)، صص ۵۶-۳۵.

[40] Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. "Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management", *Human Resource Management Review*, 21(3), (2011), pp. 243–255.

[41] Bardoel, E. A., Pettit, T. M., De Cieri, H., & McMillan, L. "Employee resilience: an emerging challenge for HRM", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(3), (2014), pp. 279–297.

[42] Branicki, L., Steyer, V., & Sullivan-Taylor, B. "Why resilience managers aren't resilient, and what human resource management can do about it", *The International Journal of Human Resource Management*, (2016), pp. 1–26.

[43] Kuntz, Joana R. C., Malinen, S., & Näswall, K. "Employee resilience: Directions for resilience development", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(3), (2017), pp. 223-242.

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-14]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1400.11.3.2.9]