

## تحلیل تسلط ریسک‌های منابع انسانی در تضعیف سرمایه انسانی در سازمان ورزش‌وجوانان با استفاده از فرایند رتبه‌بندی تفسیری

محسن عارف‌نژاد<sup>۱</sup>، علی شریعت‌نژاد<sup>۲</sup>، مهدی امیدزاده منفرد<sup>۳</sup>

۱. استادیار مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان (نویسنده مسئول)

۲. دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه لرستان

۳. کارشناسی‌ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد و کارشناس دانشگاه لرستان

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۸/۱۵ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۲/۱۸

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف تحلیل تسلط ریسک‌های منابع انسانی در تضعیف سرمایه انسانی در سازمان ورزش‌وجوانان با استفاده از فرایند رتبه‌بندی تفسیری انجام شد. جامعه آماری پژوهش ۲۲ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران در سازمان ورزش‌وجوانان استان لرستان بودند که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. روایی پرسش‌نامه‌ها با استفاده از روش اعتبار محتوا و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ که مقدار آن برابر با ۰/۸۳ بود، تأیید شدند. یافته‌های پژوهش مشتمل بر شناسایی ریسک‌های منابع انسانی، نتایج مرتبط با تضعیف سرمایه‌های انسانی و تحلیل تسلط ریسک‌های منابع انسانی در تضعیف سرمایه‌های انسانی بود. نتایج پژوهش نشان داد که ضعف در مدیریت استعداد بیشتر از دیگر ریسک‌های منابع انسانی موجب تضعیف سرمایه انسانی شد. دومین ریسک تأثیرگذار بر تضعیف سرمایه انسانی، ریسک بروز رفتارهای غیراخلاقی بود. همچنین، رابطه‌گزینی، نبود شفافیت در نظام ارزیابی عملکرد و نبود سیستم جانشین‌پروری، به ترتیب دیگر ریسک‌های منابع انسانی تضعیف‌کننده سرمایه انسانی در سازمان ورزش‌وجوانان بودند. علاوه بر نتایج کلی، با استفاده از روش فرایند رتبه‌بندی تفسیری به تحلیل چگونگی اثرگذاری ریسک‌های منابع انسانی در تضعیف سرمایه‌های انسانی پرداخته شد؛ به‌عنوان نمونه، ریسک ضعف و نبود سیستم مدیریت استعداد از طریق نبود خلاقیت سازمانی، تمایل نداشتن افراد به تسهیم دانش، فرسودگی شغلی، نارضایتی شغلی، کاهش اعتماد سازمانی، خراب‌کاری، تمایل نداشتن به یادگیری و ترک سازمان موجب تضعیف سرمایه انسانی در سازمان ورزش و جوانان شدند.

**واژگان کلیدی:** مدیریت ریسک، ریسک راهبردی منابع انسانی، ریسک عملیاتی منابع انسانی، ریسک الزام قانونی منابع انسانی، ریسک مالی منابع انسانی.

1. Email: arefnezhad.m@lu.ac.ir

2. Email: shariat.al@lu.ac.ir

3. Email: omidzade.m@yahoo.com

## مقدمه

ویژگی بارز دنیای کسب‌وکار امروز را با شتاب تغییرات آن می‌شناسیم که فرصت هرگونه سکون را از همه گرفته است. سازمان‌ها به شکلی بنیادین تغییر می‌کنند و هیچ شباهتی به سازمان‌های دیروز ندارند. با توجه به وجود این تغییرات و دگرگونی علم و فناوری، روش‌های متفاوتی برای انجام کارها و فعالیت‌ها به‌وجود آمده‌اند که سازمان‌ها را با خطراتی مواجه کرده‌اند. با توجه به سیر شتابنده پیشرفت علوم انسانی به‌ویژه مدیریت، ریسک‌های جدیدی در این حوزه ایجاد می‌شوند که یکی از مهم‌ترین آن‌ها، ریسک‌های منابع انسانی<sup>۱</sup> است. آنچه ریسک منابع انسانی را از سایر ریسک‌های کسب‌وکار متفاوت می‌کند، علاوه بر پیچیدگی آن، ارتباط آن با رفتار انسان و فرهنگ، عوامل جمعیت‌شناختی و ارزش‌های کشورهای مختلف است. درک عمومی که در گذشته نسبت به ریسک منابع انسانی وجود داشت و حتی امروزه نیز به شکل سنتی در بسیاری از سازمان‌ها دیده می‌شود، متوجه کارکنانی است که از سیاست‌های شرکت تخطی می‌کنند؛ اما درواقع، ریسک منابع انسانی ابعاد گسترده‌ای دارد و به‌دلیل فرصت‌ها و تهدیدهای معناداری که برای سازمان دارد، در کسب‌وکارهای امروزی ادغام شده است (ارنست و یانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸، به نقل از قلی‌پور و ابراهیمی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶، ۹). درواقع، منظور از ریسک‌های منابع انسانی مجموعه‌ای ریسک‌هایی هستند که از مدیریت منابع انسانی سازمان؛ یعنی گزینش، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات منتج می‌شوند که باعث از دست دادن کارکنان کلیدی و تضعیف سرمایه‌ها به‌ویژه سرمایه‌ انسانی<sup>۴</sup> در سازمان می‌شوند (فهیلی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶، ۷۷)؛ از این رو، سؤالی که پژوهش حاضر در پی یافتن پاسخ به آن است، این است که ریسک‌های منابع انسانی چگونه موجب تضعیف سرمایه‌ انسانی در سازمان می‌شوند و کدام ریسک، بیشتر سرمایه‌های انسانی در سازمان را تضعیف می‌کند؟

نبود اطمینان محیطی و شدت رقابت سازمان‌ها آن‌ها را با چالش‌ها و خطرهای متعدد مواجه کرده است. برای مدیریت مؤثر این چالش‌ها و خطرها، رویکردها و تدابیر مدیریتی ویژه‌ای اندیشیده شده‌اند. شناسایی و مدیریت ریسک یکی از رویکردهای جدیدی است که برای تقویت و ارتقای اثربخشی سازمان‌ها استفاده می‌شود. به‌طور کلی، ریسک با مفهوم احتمال متحمل شدن زیان و یا نبود اطمینان شناخته می‌شود که مدیریت‌نشدن آن به‌معنی پذیرش زیان و خسارت است. در این میان، مدیریت ریسک منابع انسانی یکی از برجسته‌ترین چالش‌های موجود در حوزه مدیریت منابع انسانی به‌شمار می‌رود. مرور پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که ریسک سرمایه‌های انسانی به‌عنوان یکی از پنج ریسک نخست و یکی از سه ریسک احتمالی کسب‌وکار است. به‌علاوه، نتایج مبین آن است که ریسک مرتبط با سرمایه‌های انسانی مهم‌ترین تهدید برای کسب‌وکار به‌شمار می‌رود. این درحالی است که

- 
1. Human Resources Risks
  2. Ernest & Young
  3. Human Capital
  4. Fehili

نتایج نشان‌دهنده آمادگی اندک سازمان‌ها برای مواجهه با ریسک‌های مرتبط با سرمایه‌های انسانی است (می‌یر، رود و رابینز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱، ۳۱۳). اگر سازمان‌ها آمادگی لازم را برای مدیریت ریسک منابع انسانی نداشته باشند، قطعاً متحمل خسارت‌های زیان‌باری خواهند شد. اگر مدیریت ریسک منابع انسانی به درستی انجام نشود، خطر ازدست‌دادن منابع انسانی کلیدی و درنهایت، تضعیف سرمایه انسانی سازمان را به شدت تهدید می‌کنند. سازمان ورزش‌و جوانان به‌عنوان نهاد متولی هماهنگی و انجام امور ورزشی عمومی و تخصصی از این قاعده مستثنا نیست و در صورت بی‌توجهی به ریسک‌های منابع انسانی، تضعیف سرمایه انسانی در این نهاد پدیده‌ای رایج خواهد بود. در امر ورزش یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌ها سرمایه انسانی و استعداد است. اگر سازمان ورزش‌و جوانان به‌عنوان مهم‌ترین نهاد متولی امر ورزش نتواند سرمایه‌های انسانی و کارکنان خود را به‌خوبی مدیریت کند، قطعاً نمی‌تواند در اجرایی‌کردن سیاست‌های وزارت ورزش و سیاست‌های ورزشی بالادستی به‌طور مؤثر عمل کند. در صورت مدیریت ریسک منابع انسانی است که سازمان ورزش و جوانان می‌تواند سرمایه انسانی و کارکنانی مستعد و کارآمد داشته باشد تا به‌نحو احسن به اهداف خود دست یابند؛ از این رو، پژوهش حاضر بر آن است تا علاوه بر شناسایی ابعاد ریسک منابع انسانی در سازمان ورزش‌و جوانان استان لرستان، چگونگی اثرگذاری و تسلط ریسک‌های منابع انسانی در جهت تضعیف سرمایه انسانی را بسنجد و تحلیل کند.

در پژوهشی که نظرپوری، شریعت نژاد، ساعدی و حاجی زاده (۲۰۱۸) انجام دادند، الگوهای ذهنی مدیران در راستای بهبود سرمایه انسانی در سازمان ورزش و جوانان استان لرستان بررسی شد و شش الگوی اصلی که الگوهای ذهنی مدیران سازمان ورزش و جوانان برای بهبود سرمایه انسانی هستند، شناسایی شدند. جلایی، بخشنده، اسماعیلی و رسولی (۲۰۱۸) در پژوهشی نقش و اهمیت سرمایه و منابع انسانی در رشد اقتصادی ورزش ایران را بررسی کردند. نتایج این پژوهش مبین آن است که رشد و شکوفایی اقتصادی در ورزش به‌خاطر وجود سرمایه و منابع انسانی کارآمد اتفاق می‌افتد. بدری، آزادی و محمدپور (۲۰۱۳) در پژوهشی که در سازمان ورزش و جوانان انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که توجه به سرمایه‌ها و استعدادهای انسانی مهم‌ترین راهکار توسعه ورزش قهرمانی است. کوثری‌پور، سعادت و غلامی (۲۰۱۴) مهم‌ترین راهکار توسعه منابع انسانی را حفظ نیروی انسانی و آموزش آن‌ها معرفی می‌کنند و این عوامل را مهم‌ترین عوامل در مدیریت سرمایه انسانی می‌دانند. ابراهیمی، قلی‌پور، مقیمی و قالیباف (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «تحلیل و سنجش ریسک‌های منابع انسانی» با به‌کارگیری تکنیک‌های دیمتلفازی و مشابهت‌فازی به این نتیجه رسیدند که ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی بیشترین مجموع تأثیرگذاری و تأثیرپذیری را در شبکه ارتباطات متقابل میان ریسک‌ها دارند و نسبت به سایر حوزه‌های اصلی چهارگانه ریسک‌های منابع انسانی از بالاترین اولویت با توجه به شاخص‌های تحلیل برخوردارند. محمدی‌مقدم، سلگی و دادفر (۲۰۱۶) به

اولویت‌بندی ابعاد ریسک منابع انسانی پرداختند و نتایج نشان داد که ریسک‌های فردی متخصصان منابع انسانی به‌عنوان سنگ زیربنای مدل و تأثیرگذارترین بعد ریسک‌های منابع انسانی شناسایی شدند که این مطلب نیازمند توجه ویژه مدیران سازمان به این بعد در راستای مقابله و کنترل ریسک‌های منابع انسانی است. شایان ذکر است که ریسک دیدگاه کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی به‌عنوان تأثیرپذیرترین بعد از میان ابعاد ریسک‌های منابع انسانی شناخته شد. قلی‌پور و ابراهیمی (۲۰۱۶) به پیگیری فرایند مدیریت ریسک منابع انسانی پرداختند و نتایج نشان داد که ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی بیشترین تأثیر را بر ارتباط متقابل ریسک‌ها دارند. درخصوص پیشینه سرمایه انسانی نیز باید گفت که سنجم<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) با تدوین الگویی برای سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی نشان داد که این الگو از روابط بین روش‌های سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی، ویژگی‌های سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی، تخصیص سرمایه انسانی با استفاده از منابع انسانی، عملکرد سازمانی و بهره‌وری تشکیل شده است. همچنین، در این الگو، جذب سرمایه انسانی دارای ارزش راهبردی و جذب سرمایه انسانی منحصربه‌فرد از درون سازمان بسیار مفید قلمداد شده است؛ اما مهم‌ترین نقص این الگو این است که زمانی که نیروی انسانی جذب سازمان می‌شود، مشخص نیست که همراه با جذب چه دانش و مهارت‌هایی به موجودی دانش و مهارت‌های سازمان اضافه شده است. مانپا و وتینایلین<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) ریسک‌های منابع انسانی را به دو دسته بیمه‌شدنی و بیمه‌نشده تقسیم کرده‌اند و انواع بیمه را برای ریسک منابع انسانی معرفی کرده‌اند. یانگ و هاگستر<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) به ارزیابی و مدیریت ریسک منابع انسانی در ۱۶۱ شرکت در اروپا، آمریکا و آسیا پرداختند و مجموعه‌ای گسترده از ریسک‌های منابع انسانی را شناسایی کردند. کاسیکو<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی ریسک‌های مرتبط با سرمایه انسانی سازمان را به پنج گروه ریسک‌های راهبردی، رفتاری، مهارتی، تأمین و نیز جبران خدمات و مشوق‌های منابع انسانی تفکیک کرد و در هر حوزه ریسک‌های مرتبط را شناسایی نمود.

مدیریت ریسک شاخه جدیدی از علم مدیریت است که با وجود جوان بودن به سرعت در حال گسترش و رشد است و در انواع گرایش‌ها متخصصان و مدیران از آن اقبال کرده‌اند، تا آنجایی که سال ۲۰۰۷ را سال گرایش تجارت به سمت مدیریت ریسک دانسته‌اند. نتایج پژوهش مؤسسه تحقیقاتی AMR نشان می‌دهد که ۴۶ درصد از مؤسسه‌های تجاری ایالات متحده یا درصد پیاده کردن فناوری‌های مدیریت ریسک هستند یا قصد دارند در یک سال آینده فناوری‌های خود را بازبینی کنند و ارتقا دهند. درحقیقت، مدیریت ریسک در سازمان یکی از ارکان مدیریت است که با هدف کاستن وقایع احتمالی و وقایع ناگوار باید در فعالیت‌های سازمانی به کار برده شود. مقصود رویکرد مدیریت ریسک بهینه‌سازی

- 
1. Senjem
  2. Maennpa & Voutilainen
  3. Young & Huxter
  4. Casico

فعالیت‌ها و پروژه‌ها است؛ ولی در عمل، رویکرد اجراکنندگان مدیریت ریسک بیشتر افزایش ایمنی و ضریب اطمینان در سیستم است و درکنار آن، ریسک‌های فعالیت‌ها و پروژه را کاهش می‌دهد (میرمحمدصادقی و توکلی، ۲۰۰۸، ۳۸). امروزه، مدیریت ریسک یک چالش بزرگ برای سازمان‌ها تلقی می‌شود. یکی از مهم‌ترین دلایل این امر برون‌سپاری‌های گسترده، جهانی‌شدن بازارها، افزایش وابستگی به تأمین‌کنندگان و ظهور فناوری‌های اطلاعاتی است که کنترل و هماهنگی در سازمان‌ها و شرکت‌ها را میسر می‌کنند. با توجه به مطالب پیش‌گفته می‌توان هدف نهایی مدیریت ریسک را تنظیم فرایندها و تصمیم‌های سازمانی به شکلی بهینه همراه با کاهش بیشترین ریسک دانست (شفیعا، مهدوی و باقرپور، ۲۰۱۴، ۳۲۱). درواقع، هدف مدیریت ریسک، شناسایی، توجه و حذف عوامل ریسک‌زا قبل از این است که تهدیدی برای اجرای موفق فعالیت‌ها محسوب شوند. مدیریت ریسک مشتمل بر هفت مرحله است: برنامه‌ریزی ریسک، شناسایی ریسک، ارزیابی ریسک، راهبرد ریسک، کنترل ریسک، واکنش نسبت به ریسک و ارزیابی ریسک (موسی‌خانی، محمدی و مریدی، ۲۰۱۱، ۱۳۹).

باوجود توجه فزاینده به حوزه پژوهشی منابع انسانی با عنوان «سرمایه‌های مولد ارزش»، مدیریت ریسک‌های مرتبط با آن به‌طور نظام‌مند بررسی نشده است. گزارش مؤسسه ارنست و یانگ در سال ۲۰۰۸ ریسک سرمایه‌های انسانی را به‌عنوان یکی از پنج ریسک نخست و یکی از سه ریسک محتمل‌الوقوع کسب‌وکار معرفی کرده است. به‌علاوه، مؤسسه سرمایه‌های انسانی نتایج جالبی از مطالعه‌ای پیمایشی در حوزه ریسک‌های کسب‌وکار منتشر کرده است که مطابق با نتایج آن، ریسک مرتبط با سرمایه‌های انسانی مهم‌ترین تهدید برای کسب‌وکار به‌شمار می‌رود. درعین‌حال، پروفایل آمادگی سازمان‌ها در برابر ریسک‌های کسب‌وکار نشان می‌دهد که سازمان‌ها آمادگی اندکی برای مواجهه با ریسک‌های مرتبط با سرمایه‌های انسانی دارند (می‌پر و همکاران، ۲۰۱۱، به نقل از ابراهیمی، قلی‌پور، مقیمی و قالیباف، ۲۰۱۷، ۱۰). درحقیقت، ریسک منابع انسانی ریسک برنامه‌ها و فرایندهای مرتبط با کارکنان سازمان است که درصورت مدیریت مناسب، سازمان را درزمره رهبران بازار قرار خواهد داد (قلی‌پور و ابراهیمی، ۲۰۱۶، ۷۹). بنابر تعریفی دیگر، ریسک‌های منابع انسانی مجموعه‌ای از ریسک‌های برخاسته از سیستم مدیریت منابع انسانی هستند که به ازدست‌دادن کارکنان کلیدی، نبود برنامه‌های جانشین‌پروری و مواردی از این قبیل اشاره دارند (قلی‌پور و ابراهیمی، ۲۰۱۶، ۱۲). ریسک منابع انسانی به سیاست‌های مربوط به کارکنان یک شرکت مانند استخدام، آموزش، انگیزش و حقوق کارمندان مربوط می‌شود. ریسک منابع انسانی به شکل‌هایی مختلف مانند ریسک ازدست‌دادن کارمندان ارزشمند، ریسک انگیزش ناکافی و غیره بروز می‌کند (شیوا و میکائیل‌پور، ۲۰۰۴، ۴۷). مجموعه‌ای از تعاریف مدیریت ریسک منابع انسانی در جدول شماره یک ارائه شده است.

جدول ۱- تعاریف مدیریت ریسک منابع انسانی

ردیف	تعریف	منابع
۱	ریسک‌هایی که از سامانه منابع انسانی سازمان؛ یعنی گزینش، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات منتج می‌شوند. نبود قطعیت ناشی از تغییر در طیف وسیعی از مسائل مربوط به مدیریت منابع انسانی که بر توانایی سازمان برای تحقق اهداف راهبردی و عملیاتی آن مؤثر است.	(فهیلی، ۲۰۰۶، ۷۹)
۲	ریسک وارد کردن صدمه به منابع انسانی و سازمان	(یانگ و هکستر، ۲۰۱۱، ۸۴)
۳	مدیریت ریسک منابع انسانی فرایندی است که سازمان را به شناسایی ریسک‌های خاص سازمانی، تجزیه و تحلیل و پاسخ به آنها به شیوه‌ای مناسب و اثربخش قادر می‌کند.	(ابراهیمی و قلی‌پور، ۲۰۱۶، ۱۲)
۴	ریسک ناشی از کارکنانی است که از سیاست‌های شرکت تخطی می‌کنند.	(مرنا و الثانی <sup>۱</sup> ، ۲۰۰۵، ۷۰)
۵		(ارنست و یانگ <sup>۲</sup> ، ۲۰۰۸، ۱۵۴)

ریسک منابع انسانی به‌عنوان هرگونه عامل انسانی، فرهنگی یا حاکمیتی تعریف می‌شود که سبب ایجاد نبود قطعیت در محیط کسب‌وکار می‌شود و بر عملیات سازمان اثری منفی دارد (ابراهیمی، قلی‌پور، مقیمی و قالیباف، ۲۰۱۷).

در متون مدیریتی چند دسته‌بندی برای ریسک‌های منابع انسانی مطرح شده‌اند که استیونس<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) یکی از جامع‌ترین آنها را مطرح کرده است. وی ریسک‌های منابع انسانی را به پنج بُعد ریسک افراد یا سرمایه‌های انسانی، ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی، ریسک مربوط به دیدگاه‌های کارکنان نسبت به منابع انسانی، ریسک‌های مربوط به متخصصان و ریسک‌های فردی متخصصان منابع انسانی تقسیم می‌کند (استیونس، ۲۰۰۶، ۳۱۸). در یک تقسیم‌بندی دیگر، کارکنان سازمان در معرض دو نوع ریسک قرار دارند: ریسک انسانی و ریسک منابع انسانی. ریسک انسانی ریسک وارد کردن صدمه توسط کارکنان به خود یا به سازمان است که ممکن است سهوی به دلیل دارانبودن شایستگی‌های لازم یا عمدی به دلیل انحراف از قوانین تجویز شده در راستای کنترل ریسک صورت گیرد. این نوع ریسک از خصایص رفتارهای انسانی است و از طریق داده‌های منابع انسانی شناسایی و پیش‌بینی می‌شود؛ اما ریسک منابع انسانی در برگرفته ریسک‌هایی است که از سامانه منابع انسانی سازمان؛ یعنی گزینش، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات منتج می‌شوند. از جمله این ریسک‌ها می‌توان به ازدست‌دادن کارکنان کلیدی، نبود برنامه‌های جانشین‌پروری و وابستگی بیش‌از حد اشاره کرد (فهیلی، ۲۰۰۶، به نقل از ابراهیمی و قلی‌پور، ۲۰۱۶، ۹). ارنست و یانگ (۲۰۰۸) ریسک‌های منابع انسانی را مشتمل بر

1 Merna & Al-thani  
2. Ernest & Young  
3. Stevens

چهار بخش می‌دانند: ریسک‌های راهبردی منابع انسانی، ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی، ریسک الزام قانونی منابع انسانی و ریسک‌های مالی منابع انسانی. پائول و میلچر<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) انواع ریسک‌های منابع انسانی را در سه بعد خلاصه کرده‌اند: ریسک‌های محیطی منابع انسانی، ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی و ریسک‌های راهبردی منابع انسانی. استم<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) نیز ریسک‌های منابع انسانی را در دو بعد کلی معرفی می‌کند: ریسک‌های خارجی (موارد اضطراری و ریسک بازار) و ریسک‌های داخلی (ریسک سرمایه‌انسانی و ریسک‌های رابطه‌ای).

امروزه، در ادبیات علم مدیریت، مفهوم منابع انسانی جای خود را به مفهوم سرمایه‌انسانی داده است. به عبارتی، سرمایه‌انسانی مهم‌ترین نوع دارایی‌های دانشی یا فکری در سازمان است؛ زیرا، این دارایی‌ها منبع خلاقیت در سازمان هستند (رز، رز و دراگوتتی<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷، ۱۸۹). سرمایه‌انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ابعاد منابع انسانی، دانش منحصربه‌فردی است که هر کارمندی دارد (بونیتس، کیو و ریچاردسون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰، ۹۲). سرمایه‌انسانی مهم‌ترین دارایی سرمایه‌فکری است که به‌عنوان یکی از مهم‌ترین منابع خلاقیت در سازمان مطرح است. مهم‌ترین عناصر تشکیل‌دهنده سرمایه‌انسانی سازمان، مجموعه مهارت‌های نیروی کار، عمق و وسعت تجربه آن‌ها است. به‌عبارت‌دیگر، سرمایه‌انسانی موجودی دانش افراد یک سازمان است که مهارت‌ها و تجارب نیروی کار را بهبود می‌بخشد (اسویبی<sup>۵</sup>، ۱۹۹۷، ۳۴۵). در یک تعریف دیگر، سرمایه‌انسانی به دانش، شایستگی، مهارت و سایر ویژگی‌های فردی یا گروهی‌ای که در طول زندگی کسب می‌شوند و برای تولید خدمت، کالا یا ایده‌های تجاری به کار می‌روند، گفته می‌شود. در این راستا، مباحثی با عنوان سرمایه‌های انسانی، سرمایه‌های اجتماعی و سنجش سرمایه‌انسانی نیز مطرح می‌شوند (سعادت، ۲۰۰۰، ۳۴). در واقع، سرمایه‌انسانی سرمایه‌گذاری در منابع انسانی برای افزایش بازدهی آن‌ها است؛ به طوری که این هزینه‌ها با هدف بهره‌برداری در آینده انجام خواهند شد. به عبارتی، می‌توان گفت که سرمایه‌انسانی مترادف با دانش جاسازی شده در تمام سطوح فردی، سازمانی و ملی است (موزس<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶، ۲۱۱)؛ اما باید به این نکته توجه کرد که سرمایه‌انسانی به همه نیروهای کار اطلاق نمی‌گردد. سرمایه‌انسانی به بخشی از منابع انسانی که قادر به ایجاد ارزش افزوده بالا برای سازمان هستند، مربوط است که به‌درستی برای انجام کار انتخاب شده باشند؛ آموزش‌های تخصصی مناسب برای ایفای شغل خود را دیده باشند؛ از ویژگی‌های فردی، شخصیتی، رقابتی منطبق با شغل و سازمان برخوردار باشند؛ تغییرات محیط را به خوبی درک کنند و برای سرآمدی نسبت به رقبای داخلی و جهانی بکوشند. به بیان دیگر، سرمایه‌انسانی فعالیت عملیاتی دارایی‌های ملموس (ابزار و تجهیزات) را افزایش می‌دهد و دارایی‌های

- 
1. Paul & Mitalcher
  2. Stam
  3. Roos, Roos & Dragonetti
  4. Bontis, Kweo & Richardson
  5. Svieby
  6. Moses

ناملموس را فعال می‌کند (بوندارو و رامستاد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷، ۱۵۶). صاحب‌نظران در عرصه سرمایه انسانی نظرها و دیدگاه‌هایی متفاوت دارند که در جدول شماره یک به چند مورد آن‌ها اشاره شده است.

جدول ۲- دیدگاه‌های متفاوت درباره سرمایه انسانی

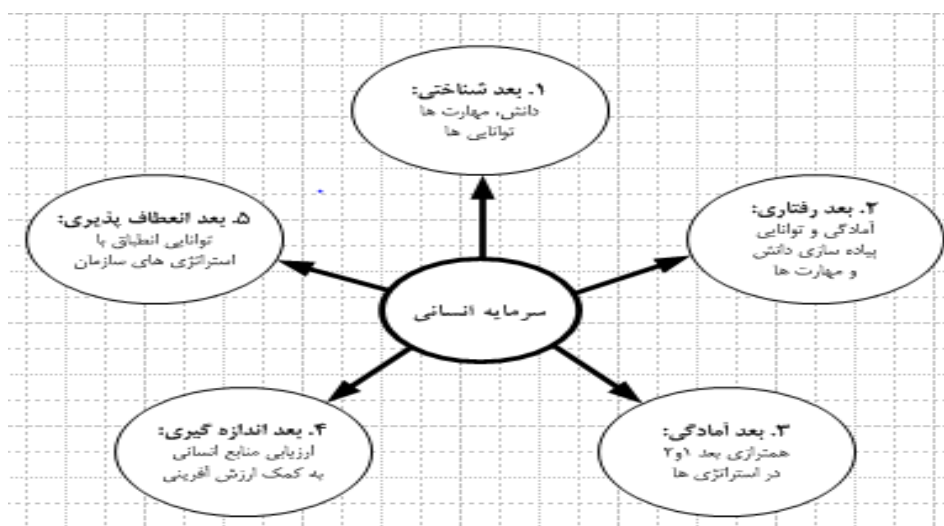
ردیف	شرح	منبع
۱	سرمایه انسانی به صورت مستقیم در فرایند تولید مؤثر است. به عبارت دیگر، سرمایه انسانی بهره وری فرد را در کارهای مختلف، سازمان‌ها و شرایط متفاوت افزایش می‌دهد.	(آکمگلو <sup>۲</sup> ، ۲۰۰۰، ۱۸)
۲	با توجه به این دیدگاه، گاردنر سرمایه انسانی را تک‌بعدی نمی‌داند؛ بلکه معتقد است که این سرمایه شامل ابعاد و انواع مهارت‌ها است.	(کی کیگون و جیووانی <sup>۳</sup> ، ۲۰۰۶، ۳۹۸)
۳	براساس این رویکرد، سرمایه انسانی در برخورد با شرایط نبود تعادل یا به‌طور کلی، با شرایطی که محیط در حال تغییر است و کارکنان باید خود را با آن تطبیق دهند، سودمند است.	(متئو <sup>۴</sup> ، ۲۰۰۷، ۳۴۶)
۴	سرمایه انسانی به آموزش، تحصیل و حرفه‌های اولیه برای ارتقای سطح دانش، ارزش‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها و دارایی‌های اجتماعی کارکنان مرتبط می‌شود که رضایت شغلی و اجرای کارکنان را در پی دارد.	(ماریموتو و ون زی <sup>۵</sup> ، ۲۰۱۰، ۲۰۱)
۵	سرمایه انسانی دانش، مهارت و توانایی انباشته شده‌ای است که می‌تواند به‌طور بالقوه به افزایش بهره‌وری و عملکرد فرد در محیط کار کمک کند. طبق این تعریف، سرمایه انسانی می‌تواند یک ابزار حیاتی برای دستیابی به اهداف سازمانی و فردی به‌طور هم‌زمان باشد.	(یوسف بروجردی سیادت و خانی <sup>۶</sup> ، ۲۰۱۶)
۶	سرمایه انسانی را به‌عنوان دانش فردی، تخصص‌ها، مهارت‌ها، طرز تلقی‌ها و خلاقیت‌ها تعریف می‌کنند که بر کیفیت کار تأثیری مثبت می‌گذارند و ارزش اقتصادی آن را در بازار کار بهبود می‌بخشند.	(حسین و روی <sup>۷</sup> ، ۲۰۱۶)

در شرایطی که سازمان‌ها با تغییرات محیطی سریع و رقابتی سخت مواجه هستند، جذب و نگهداشت نیروی انسانی مناسب که توانایی‌ها و قابلیت‌هایی متناسب با این شرایط را داشته باشد و سازمان را در شرایط نبود اطمینان رهبری کند، بسیار اهمیت دارد. اصطلاح «سرمایه انسانی» مفهومی جدید

1. Boudreau & Ramstad
2. Acemoglu
3. Ciccone & Giovanni
4. Matteo
5. Martimo & Van Zee
6. Yosof Boroujerdi, Siadat & Khani
7. Hossain & Roy



نیست؛ بلکه برای نخستین بار شولتز<sup>۱</sup> در دهه ۱۹۶۰ آن را مطرح کرد و بکر<sup>۲</sup> (۱۹۶۴) به‌عنوان مهم‌ترین نویسنده نظریه سرمایه انسانی آن را بسط و توسعه داد. نیروی انسانی که نقش عمده و تعیین‌کننده‌ای در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع دارد، از جمله موضوع‌هایی است که پژوهشگران و صاحب‌نظران علم مدیریت به آن توجه کرده‌اند و از جنبه‌های مختلف به تبیین و تشریح آن پرداخته‌اند. ماریموتو و همکاران (۲۰۰۹) معتقدند که سرمایه انسانی به آموزش، تحصیل و حرفه‌های اولیه برای ارتقای سطح دانش، ارزش‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها و دارایی‌های اجتماعی کارکنان مرتبط می‌شود که رضایت شغلی و اجرای کارکنان را در پی دارد (حسن‌پور رودبارکی و لبادی، ۲۰۱۶، ۴۹). در یک تعریف دیگر سرمایه انسانی به صورت دانش، مهارت و توانایی انباشته‌شده‌ای تعریف شده است که می‌تواند به‌طور بالقوه به افزایش بهره‌وری و عملکرد فرد در محیط کار کمک کند. طبق این تعریف، سرمایه انسانی می‌تواند ابزاری حیاتی برای دستیابی به اهداف سازمانی و فردی به‌طور هم‌زمان باشد. برخی از صاحب‌نظران نیز سرمایه انسانی را به‌عنوان دانش فردی، تخصص‌ها، مهارت‌ها، طرز تلقی‌ها و خلاقیت‌ها تعریف کرده‌اند که بر کیفیت کار تأثیری مثبت می‌گذارند و ارزش اقتصادی آن را در بازار کار بهبود می‌بخشند؛ بدین ترتیب، سرمایه انسانی عامل اساسی تولید در سازمان‌ها مطرح می‌شود. به‌عبارتی، بالابودن سرمایه انسانی به‌معنی توانایی بیشتر نیروی کار و امکان به‌کارگیری فناوری‌های جدید و به‌طور خلاصه، بهره‌وری زیاد نیروی کار است (آقایی، رضاقلی زاده و باقری، ۲۰۱۳، ۲۷). در شکل شماره یک نیز ابعاد مختلفی از سرمایه انسانی ارائه شده است.



شکل ۱- ابعاد سرمایه انسانی (افیونی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳)

1. Schultz
2. Becker
3. Afioni

یکی از مسائلی که مهم‌ترین نقش را در دستیابی به اهداف سازمانی و اثربخشی دارد، سرمایه انسانی و آگاهی از شاخص‌های سنجش سرمایه انسانی برای اطلاع از این سرمایه مهم سازمانی است. بنتیس<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) سرمایه انسانی را به‌عنوان قابلیت جمعی شرکت برای استخراج بهترین راه‌حل مسائل، از طریق دانش افراد توصیف می‌کند. طبق نظر بکر (1964)، چهار معیار خیلی مهم برای افزایش سرمایه انسانی در سازمان وجود دارند. این معیارها استعداد، یکپارچگی راهبردی، ارتباط فرهنگی و مدیریت دانش هستند؛ در نتیجه، ابعاد اصلی بدین شرح بیان می‌شوند: استعداد: استعداد را مجموعه‌ای از توانایی‌های یک شخص تعریف کرده‌اند که براساس این تعریف استعداد شامل مفاهیمی مانند شخصیت، مهارت، دانش، هوش، قضاوت و توانایی یادگیری است. استعداد از سه رکن مهارت‌ها، قابلیت‌ها و فرصت‌ها تشکیل شده است. مهارت، توانایی انجام کار به‌نحو احسن است. همچنین، قابلیت، توانایی ذاتی برای استفاده از مهارتی مخصوص یا انجام امور در موقعیت‌های ویژه است و فرصت؛ یعنی بروز و ظهور استعداد که خود به یک فرصت نیاز دارد (میشل، هندفیلد و اکسلورد<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱، ۲۵۴)؛ یکپارچگی راهبردی: یکپارچگی نیروی کار در سازمان برای تقویت تعهد و علاقه به اهداف راهبردی است و مدیران از آن در ارتباط با سیاست‌های منابع انسانی برای انتخاب، آموزش و توسعه، انگیزه و کنترل کارکنان استفاده می‌کنند؛ ارتباط فرهنگی: ارتباط فرهنگی شامل تحقق تغییرات فرهنگی در سازمان و ایجاد تیم مدیریتی بر مبنای ایجاد بیشترین ارزش است؛ مدیریت دانش: مدیریت دانش، رسیدن به اهداف سازمان با استفاده بهینه از دانش و توانایی یک سازمان در استفاده از سرمایه معنوی (تجربه و دانش فردی نزد هر فرد) و دانش دسته‌جمعی برای دستیابی به اهداف خود از طریق فرایندی شامل تولید دانش، تسهیم دانش و استفاده از آن به‌کمک فناوری است (بوتیلیر و شارر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲، ۷۱۳).

**سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی:** براساس نظر شورای لیسین<sup>۴</sup>، نزدیک به دوسوم از تمام ارزش‌های اقتصادی در اقتصادهای صنعتی جدید، از طریق سرمایه‌گذاری مستقیم در مهارت‌های سرمایه انسانی نیروی کار فعال ایجاد شده است. مهارت، توانایی و معلومات هر فرد، در واقع همانند دارایی و ثروتی هستند که در اختیار او می‌باشند و بزرگ‌ترین سرمایه، سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی است. این سرمایه‌گذاری زمینه ایجاد توانایی‌ها و مهارت‌ها را در انسان فراهم می‌کند و دارای بیشترین بازدهی است (جوانمرد و محمدیان، ۲۰۰۹، ۸۶).

**ایجاد و خرید سرمایه انسانی:** راهبرد ساخت در پرورش استعدادهاى درونی و راهبرد خرید در جذب استعدادهاى بیرونی نمود می‌یابند (بارنی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵). سازمان‌ها می‌توانند دانش و مهارت افراد

- 
1. Bonites
  2. Michael, Handfields & Axelrod
  3. Bouthillier & Shearer
  4. Lisbon
  5. Barny

خارج از سازمان را خریداری کنند یا اینکه می‌توانند دانش و مهارت کارکنان خود را توسعه دهند و منصب‌های خالی را با سرمایه انسانی توسعه داده شده پر کنند. میزان ارزش دانش و مهارتی که افراد در اختیار دارند، بازدهی در سرمایه‌گذاری سرمایه انسانی را مشخص می‌کند؛ بنابراین، از این طریق سازمان می‌تواند سرمایه‌گذاری خود را از نقطه‌ای شروع کند که هزینه حاشیه‌ای خرید دانش و مهارت شخص برابر با بازدهی حاشیه‌ای دانش و مهارت اشخاص باشد (سنجم، ۲۰۰۱، ۴۶).

**جذب سرمایه انسانی:** جذب سرمایه انسانی عبارت است از فرایند پژوهش و شناخت نیروی انسانی که دارای استعدادهای بالقوه، دانش و مهارت‌های کافی هستند و تشویق آنان با هدف استخدام در سازمان صورت می‌گیرد (خدابخش، ۲۰۱۳، ۲۰۳). به عقیده بی‌یر<sup>۱</sup> (۱۹۸۵)، جذب سرمایه انسانی نیازمند تلاش گسترده و پیچیده‌ای از وظایف مختلف است که شامل تحلیل شغل تا ارزیابی عملکرد، مصاحبه شغلی تا توسعه مسیر شغلی و به‌کارگیری افراد تا انقضا از خدمت آن‌ها می‌شود (عباس‌پور، ۲۰۱۰، ۸۴).

### روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه در این پژوهش از ترکیبی از مصاحبه و پرسش‌نامه برای تسلط ریسک‌های منابع انسانی بر تضعیف سرمایه انسانی استفاده شده است، این پژوهش قیاسی-استقرایی است. در مطالعه حاضر، از دو رویکرد پژوهش کیفی و کمی با توجه به نوع داده‌ها و شرایط استفاده شده است. ابتدا با استفاده از داده‌های کیفی به دست آمده از مطالعات اکتشافی، ابعاد و مؤلفه‌های ریسک‌های منابع انسانی و نتایج تضعیف سرمایه انسانی مشخص شدند. بعد از شناسایی شاخص‌ها، پرسش‌نامه<sup>۲</sup> تهیه شد. پرسش‌نامه ریسک‌های منابع انسانی مشتمل بر ۱۱ بعد و پرسش‌نامه<sup>۱</sup> سرمایه انسانی دارای ۱۰ بعد است که در جدول شماره سه نشان داده شده است. پاسخ‌دهندگان باید روابط میان ریسک‌های منابع انسانی و نتایج تضعیف سرمایه انسانی را بر مبنای اعداد صفر و یک مشخص می‌کردند؛ بنابراین، منطق طراحی سؤال‌ها در هر پرسش‌نامه به مقایسه‌های زوجی متداول شبیه بود. جامعه آماری پژوهش، مدیران و متخصصان منابع انسانی ادارات ورزش و جوانان در استان لرستان بودند که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند، ۲۲ نفر از آن‌ها به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. در بخش کیفی پژوهش که شاخص‌ها با استفاده از مصاحبه مشخص شدند، براساس اصل کفایت نظری و تا سرحد اشباع اطلاعات، داده‌ها جمع‌آوری شدند؛ از این‌رو، با بررسی نظرهای ۲۲ نفر، کفایت و اشباع نظری حاصل شد؛ بنابراین، براساس اصل کفایت و اشباع نظری، حجم نمونه آماری ۲۲ نفر برآورد شد که نظرهای همین افراد در بخش کمی نیز بررسی شدند. در پژوهش حاضر، برای تأیید روایی ابزار گردآوری اطلاعات، پرسش‌نامه‌های طراحی شده بین اساتید آشنا با موضوع توزیع شدند و

1. Beer

2. Interpretative Ranking Process (IRP)

به تأیید آن‌ها رسیدند؛ از این‌رو، روش آزمون روایی در پژوهش حاضر، روایی محتوایی است. برای تأیید پایایی پرسش‌نامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن ۰/۸۳ بود که نشان‌دهنده پایایی مناسب پرسش‌نامه است. در این بخش، ضریب آلفای کرونباخ به تفکیک ابعاد پرسش‌نامه‌های ریسک‌های منابع انسانی و سرمایه انسانی ارائه می‌شود.

جدول ۳- ریسک‌های شناسایی‌شده منابع انسانی و نتایج تضعیف منابع انسانی

ریسک‌های منابع انسانی و نتایج تضعیف منابع انسانی	آلفا
ریسک رفتارهای غیراخلاقی	۰/۷۹
ضعف در مدیریت استعداد	۰/۸۵
ضعف در انتخاب و استخدام	۰/۷۷
ریسک‌های ایمنی و بهداشتی	۰/۸۳
زورگویی	۰/۸۰
تناسب‌نداشتن آموزش با نیازهای شغلی	۰/۷۶
نبود شفافیت در نظام ارزیابی عملکرد	۰/۷۵
ریسک دانش و مهارت کارکنان	۰/۹۱
بی‌ثباتی مناصب مدیریت ارشد	۰/۸۶
رابطه‌گزینی	۰/۷۸
نبود سیستم جانشین‌پروری	۰/۷۷
نبود تعهد سازمانی	۰/۷۷
نارضایتی شغلی	۰/۸۵
فرسودگی شغلی	۰/۸۱
نبود اعتماد سازمانی	۰/۷۹
ضعف تسهیم دانش	۰/۷۵
نبود خلاقیت سازمانی	۰/۹۰
نبود انگیزه	۰/۸۸
ترک سازمان	۰/۸۰
خرابکاری در سازمان	۰/۷۸
تمایل‌نداشتن به یادگیری	۰/۷۶

## نتایج

پس از مطالعه اکتشافی درمورد ریسک‌های منابع انسانی و نتایج تضعیف سرمایه انسانی مؤلفه‌های زیر شناسایی شدند. برای سهولت در ترسیم جداول مربوط به رتبه‌بندی تفسیری، ریسک‌های شناسایی‌شده کدگذاری شدند.

جدول ۴- ریسک‌های شناسایی شده منابع انسانی و نتایج تضعیف منابع انسانی

کد	ریسک‌های منابع انسانی
۱R	ریسک رفتارهای غیراخلاقی
۲R	ضعف در مدیریت استعداد
۳R	ضعف در انتخاب و استخدام افراد شایسته
۴R	ریسک‌های ایمنی و بهداشت شغلی
۵R	زورگویی
۶R	نبود شفافیت در نظام ارزیابی عملکرد
۷R	ریسک دانش و مهارت کارکنان
۸R	بی‌ثباتی مناصب مدیریت ارشد
۹R	رابطه‌گزینی
۱۰R	نبود سیستم جانشین‌پروری
۱۱R	تناسب‌نداشتن آموزش با نیازهای شغلی
کد	نتایج تضعیف سرمایه انسانی
۱H	نبود تعهد سازمانی
۲H	نارضایتی شغلی
۳H	فروودگی شغلی
۴H	نبود اعتماد سازمانی
۵H	ضعف تسهیم دانش سازمانی
۶H	نبود خلاقیت سازمانی
۷H	نبود انگیزه
۸H	ترک سازمان
۹H	خرابکاری در سازمان
۱۰H	نبود تمایل به یادگیری

مدل فرایند رتبه‌بندی تفسیری تحلیل ریسک‌های منابع انسانی و ارتباط آن‌ها با تضعیف سرمایه انسانی: رویکرد فرایند رتبه‌بندی تفسیری از دو مجموعه متغیر استفاده می‌کند: یک مجموعه از متغیرهایی است که باید رتبه‌بندی شوند؛ مجموعه دیگر مجموعه متغیرهای مرجعی (نتایج تضعیف منابع انسانی) هستند که اساس این رتبه‌بندی را فراهم می‌آورند.

توسعه ماتریس روابط متقابل: ماتریس روابط متقابل، وجود یا عدم وجود رابطه میان هر اقدام و عملکرد را نشان می‌دهد. عدد یک وجود رابطه و عدد صفر نبود رابطه را تعریف می‌کند. ماتریس روابط متقابل بین ریسک‌های منابع انسانی و تضعیف سرمایه انسانی در جدول شماره پنج مشخص شده است.

جدول ۵- ماتریس روابط متقابل

نیود تعهد سازمانی	نارضایتی شغلی	فرسودگی شغلی	نیود اعتماد سازمانی	ضعف تسهیم دانش سازمانی	نیود خلاقیت سازمانی	نیود الگوبره	ترک سازمان	خراکزی در سازمان	نیود تمایل به یادگیری	
۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	ریسک رفتارهای غیراخلاقی
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	ضعف در مدیریت استعداد
۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	ضعف در انتخاب و استخدام افراد شایسته
۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	ریسک‌های ایمنی و بهداشت شغلی
۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	زورگویی
۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	نبود شفافیت در نظام ارزیابی عملکرد
۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	ریسک دانش و مهارت کارکنان
۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	بی‌ثباتی مناصب مدیریت ارشد
۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	رابطه‌گزینی
۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	نبود سیستم جانشین‌پروری
۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	تناسب‌نداشتن آموزش با نیازهای شغلی

**تفسیر روابط:** ماتریس روابط متقابل به یک ماتریس روابط متقابل تفسیری از طریق توصیف تمام اعداد یک درج‌شده در جدول ماتریس روابط متقابل، در قالب جملات تفسیری تبدیل می‌شود. ماتریس روابط متقابل تفسیری در جدول شماره شش نشان داده شده است.



ادامه جدول ۶- ماتریس تفسیری روابط متقابل										
نیود تسامل به یادگیری	خرایکاری در سازمان	ترک سازمان	نیود انگیزه	نیود خلاقیت سازمانی	نیود تساهم سازمانی	نیود اعتماد سازمانی	فرسودگی شغلی	تازراتنی شغلی	نیود تسامل سازمانی	VR
رئسک دانش و مهارت کارکنان باعث تسامل نداشتن افراد به یادگیری می‌شود.	•	•	•	رئسک دانش و مهارت کارکنان باعث تساهم سازمانی می‌شود.	رئسک دانش و مهارت کارکنان تساهم سازمانی می‌شود.	رئسک دانش و مهارت کارکنان باعث تساهم سازمانی می‌شود.	رئسک دانش و مهارت کارکنان باعث فرسودگی شغلی می‌شود.	رئسک دانش و مهارت کارکنان باعث تساهم سازمانی می‌شود.	رئسک دانش و مهارت کارکنان باعث تساهم سازمانی می‌شود.	رئسک دانش و مهارت کارکنان باعث تساهم سازمانی می‌شود.
•	•	•	مدیریت ارتد باعث کاهش انگیزه افراد می‌شود.	•	•	•	•	•	•	AR
•	•	•	رابطه‌گزینی به جای شایسته‌گزینی باعث کاهش انگیزه افراد می‌شود.	•	•	رابطه‌گزینی به جای شایسته‌گزینی باعث تساهم سازمانی می‌شود.	رابطه‌گزینی به جای شایسته‌گزینی باعث فرسودگی شغلی می‌شود.	رابطه‌گزینی به جای شایسته‌گزینی باعث تساهم سازمانی می‌شود.	رابطه‌گزینی به جای شایسته‌گزینی باعث تساهم سازمانی می‌شود.	AR
نیود سیستم جانشین‌پروری باعث تسامل نداشتن افراد به یادگیری می‌شود.	نیود سیستم جانشین‌پروری باعث می‌شود که افراد شایسته سازمان را ترک کنند.	•	نیود سیستم جانشین‌پروری باعث تساهم سازمانی می‌شود.	نیود سیستم جانشین‌پروری باعث تساهم سازمانی می‌شود.	نیود سیستم جانشین‌پروری باعث تساهم سازمانی می‌شود.	نیود سیستم جانشین‌پروری باعث تساهم سازمانی می‌شود.	نیود سیستم جانشین‌پروری باعث فرسودگی شغلی می‌شود.	نیود سیستم جانشین‌پروری باعث تساهم سازمانی می‌شود.	نیود سیستم جانشین‌پروری باعث تساهم سازمانی می‌شود.	۱۰R
تسالم نداشتن آموزش با نیازهای شغلی باعث تسامل نداشتن افراد به یادگیری می‌شود.	•	•	تسالم نداشتن آموزش با نیازهای شغلی باعث تساهم سازمانی می‌شود.	تسالم نداشتن آموزش با نیازهای شغلی باعث تساهم سازمانی می‌شود.	تسالم نداشتن آموزش با نیازهای شغلی باعث تساهم سازمانی می‌شود.	تسالم نداشتن آموزش با نیازهای شغلی باعث تساهم سازمانی می‌شود.	تسالم نداشتن آموزش با نیازهای شغلی باعث فرسودگی شغلی می‌شود.	تسالم نداشتن آموزش با نیازهای شغلی باعث تساهم سازمانی می‌شود.	تسالم نداشتن آموزش با نیازهای شغلی باعث تساهم سازمانی می‌شود.	۱۱R



**ماتریس مقایسه‌های زوجی:** ماتریس مقایسه زوجی برای مقایسه ریسک‌های منابع انسانی با نتایج مرتبط با تضعیف سرمایه انسانی استفاده می‌شود. اگر در مقایسه دو مؤلفه با توجه به یک متغیر عملکردی مشخص، در مقابل هر دو مؤلفه، عدد یک ثبت شده باشد، با توجه به نظرهای خبرگان و ماتریس تفسیری تسلط دو مؤلفه در آن حوزه عملکرد تعیین می‌گردد. نتیجه این مقایسه‌ها؛ یعنی ماتریس روابط تسلط در جدول شماره هفت نشان داده شده است.

**توسعه ماتریس تسلط:** روابط تسلط در قالب ماتریس تسلط خلاصه می‌شوند. در این ماتریس، هر سلول تعداد عملکردهایی را که یک متغیر رتبه‌بندی (ریسک‌های منابع انسانی) در آن حوزه بر متغیر رتبه‌بندی دیگری تسلط پیدا می‌کند و زیرسلطه متغیر رتبه‌بندی دیگری قرار می‌گیرد، نشان می‌دهد. خالص تسلط برای یک متغیر رتبه‌بندی از طریق رابطه  $D-B$  محاسبه می‌گردد که  $D$  تعداد کل دفعاتی است که متغیر عملکردی بر سایر متغیرها تسلط پیدا می‌کند و  $B$  تعداد کل دفعاتی است که متغیر رتبه‌بندی زیر تسلط دیگر متغیرهای رتبه‌بندی قرار می‌گیرد؛ متغیر رتبه‌بندی‌ای که بالاترین خالص تسلط را داشته باشد در رتبه یک قرار می‌گیرد. ماتریس تسلط رتبه‌بندی، ریسک‌های منابع انسانی را در قالب جدول شماره هشت نشان می‌دهد.

تسلط	۱R	۲R	۳R	۴R	۵R	۶R	۷R	۸R	۹R	۱۰R	۱۱R
۱R	-	۳, H۲, H۱, H ۹, H۸, H۵H	۳, H۲, H۱, H ۹, H۸, HVH	۷, H۵, H۴, H۱, H ۹, H۸, H	۷, H۴, H۱, H ۷, H۴, H۱, H	۷, H۴, H۱, H ۹H	۳, H۲, H۱, H ۷, H۵, HVH ۹, H۸H	۵, H۲, H۱, H ۹, H۸, HVH	۹, H۸, H۵H	۳, H۲, H۱, H ۹, H۸, H۵H	۳, H۲, H۱, H ۹, H۸, HVH
۲R	۷, H۶, H۳H ۱۰, H	-	۵, H۳, H۱, H H۹, H۸, H۶H ۱۰	۶, H۵, H۴, H۱, H ۱۰, H۹, HV, H	۶, H۵, H۳H ۱۰, HVH	۳, H ۹, H۸, H۶H ۱۰, H	۳, H۲, H۱, H ۷, H۶, H۱, H ۸, HV, HVH ۹H	۶, H۵, H۳H ۱۰, H۹, H۸H	۶, H۵, H۳H ۱۰, H۹, H۸H	۶, H۴, H۱, H ۱۰, H۹, H۸, H	۳, H۲, H۱, H ۹, H۸, HVH
۳R	۶, H۵, H۳H	۷, H۴, H۲H	-	۷, H۶, H۵, H۴H	۵, H۴, H۳H ۷, H۶H	۵, H۴H	۷, H۴H	۳, H۲, H۱, H ۷, H۶, H۱, H ۷, H۶, H۵H	۶, H۳H	۶, H۴, H۲H	۷, H۴, H۲H
۴R	۳, HVH	۸, H۳, HVH	۸, H۳, HVH	-	۳, HVH	۸, H۳, HVH	۳, HVH	۸, H۳, HVH	۸, HVH	۸, H۳, HVH	۸, H۳, HVH
۵R	۳, H۵, H۲H ۹, H۸	۴, H۲, H۱, H ۹, H۸H	۳, H۲, H۱, H ۹H	۸, H۵, H۴, H۱, H ۹, H	-	۳, H۲, H۱, H ۹H	۳, H۲, H۱, H ۹, H۸H	۵, H۲, H۱, H ۹, H۸, HVH	۹, H۸, HVH	۵, H۲, H۱, H ۹, H۸H	۳, H۲, H۱, H ۹, H۸H
۶R	۶, H۵, H۴H ۷, H	۴, H۲, H۱, H ۷, H۵H	۴, H۲, H۱, H ۷, H۶H	۶, H۵, H۴, H۱, H ۶, H	۶, H۵, H۴H ۷H	-	۴, H۲, H۱, H ۷, H۶, H۵H ۷H	۴, H۲, H۱, H ۷, H۶, H۵H	۷, H۶, H۴H	۴, H۲, H۱, H ۷, H۶H	۴, H۲, H۱, H ۷H
۷R	۱, H۶, H۵H	۶, H۵H	۳, H۱, H H۶, H۵, H۳H ۱۰	۳, H H۶, H۵, H۵H ۱۰, H۶, H۵H	۳, H H۶, H۵, H۵H	۳, H H۶, H۵, H۵H	-	۳, H۱, H H۶, H۵, HVH ۱, H	۳, H H۶, H۵, H۵H	۳, H۱, H H۶, H۵, HVH ۱۰, H۶H	۳, H۱, H H۶, H۵, HVH ۱, H۶, H۵H
۸R	۴H	۴H	۱H	۷, H۴, H۱, H H۶, H۵, H۱, H ۷, H۵H	H7H	-	۷, H۴H	-	-	-	۷, H۴, H۱, H
۹R	H۲, H۱, H ۷, H۴	۴, H۲, H۱, H ۷H	۴, H۲, H۱, H ۷, H۵H	۵, H۴, H۲, H۱, H ۷, H	۵, H۴, H۱, H ۶H	۲, H۱, H H۶, H۵H	۴, H۲, H۱, H ۷H	۴, H۲, H۱, H H۶, H۵H	-	۴, H۲, H۱, H ۷, H۵H	۴, H۲, H۱, H ۷H
۱۰R	H۷, H۳H ۱۰	۵, H۲, HVH ۷H	۵, H۲, H۱, H ۱۰, H۸, HVH	۷, H۵, H۴, H۱, H ۱۰, H	۴, H۲H ۱۰, HVH	۵, H۲H ۱۰, H۸H	۴, H۲H H۶, HVH ۸, HVH	۳, H۲, H۱, H H۶, H۵, HVH H۶, H۵, HVH	۳, H H۶, H۵, HVH ۱۰, H۸H	۳, H۲, H۱, H H۶, H۵, HVH	۳, H۲, H۱, H H۶, H۵, HVH
۱۱R	۶, H۵, H۳H ۱۰, H	۶, H۵, H۵H ۱۰, H	H۶, H۵, HVH ۱۰	۱۰, H۶, H۵H	۶, H۵, H۳H ۱۰, H	۶, H۵, H۳H ۱۰, H	۶, H۵, H۳H ۱۰, H	۶, H۵, H۳H ۱۰, H	۶, H۵, H۳H ۱۰, H	۱, H۶, H۵H	-

تجدید نظر

جدول ۸- ماتریس تسلط

رتبه نهایی	D-B	D	۱۱R	۱۰R	۹R	۸R	۷R	۶R	۵R	۴R	۳R	۲R	۱R	
دوم	۲۳	۵۵	۶	۶	۳	۷	۸	۴	۳	۶	۶	۶	-	ریسک رفتارهای غیراخلاقی
اول	۲۵	۶۲	۶	۶	۶	۹	۷	۵	۵	۷	۷	-	۴	ضعف در مدیریت استعداد
نهم	۱۴-	۳۳	۳	۳	۲	۶	۲	۲	۵	۴	-	۳	۳	ضعف در انتخاب و استخدام افراد شایسته
دهم	۲۱-	۲۶	۳	۳	۲	۳	۲	۳	۲	-	۳	۳	۲	ریسک‌های ایمنی و بهداشت شغلی
پنجم	۸	۴۵	۵	۵	۳	۵	۵	۴	-	۵	۴	۵	۴	زورگویی
سوم	۱۳	۴۵	۴	۵	۳	۶	۴	-	۴	۵	۵	۵	۴	نبود شفافیت در نظام ارزیابی عملکرد
هفتم	۴	۴۳	۵	۵	۴	۶	-	۴	۴	۴	۶	۲	۳	ریسک دانش و مهارت کارکنان
یازدهم	۴۷-	۱۳	۳	۰	۰	-	۲	۰	۲	۳	۱	۱	۱	بی‌ثباتی مناصب مدیریت ارشد
چهارم	۱۲	۴۲	۴	۵	-	۵	۴	۲	۴	۵	۵	۴	۴	رابطه‌گزینی
ششم	۷	۴۸	۶	-	۳	۹	۴	۴	۴	۵	۶	۴	۳	نبود سیستم جانشین‌پروری
هشتم	۱۰-	۳۵	-	۳	۴	۴	۱	۴	۴	۳	۴	۴	۴	تناسب‌نداشتن آموزش با نیازهای شغلی
			۴۵	۴۱	۳۰	۶۰	۳۹	۳۳	۳۷	۴۷	۴۷	۳۷	۳۳	B

## بحث و نتیجه‌گیری

درک عمومی که در گذشته نسبت به ریسک منابع انسانی وجود داشت و حتی امروزه نیز به شکل سنتی در بسیاری از سازمان‌ها دیده می‌شود، متوجه کارکنانی است که از سیاست‌های شرکت تخطی می‌کنند؛ اما در واقع، ریسک منابع انسانی ابعاد گسترده‌ای دارد و به دلیل فرصت‌ها و تهدیدهای معناداری که برای سازمان دارد، در کسب‌وکارهای امروزی ادغام شده است (ارنست و یانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸، به نقل از ابراهیمی و قلی‌پور، ۲۰۱۶). در واقع، منظور از ریسک‌های منابع انسانی مجموعه‌ای ریسک‌هایی هستند که از مدیریت منابع انسانی سازمان؛ یعنی گزینش، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات منتج می‌شوند که باعث ازدست‌دادن کارکنان کلیدی و تضعیف سرمایه‌ها به‌ویژه سرمایه انسانی در سازمان می‌شوند؛ از این رو، پژوهش حاضر با هدف تحلیل تسلط ریسک‌های منابع انسانی در تضعیف سرمایه انسانی با استفاده از فرایند رتبه‌بندی تفسیری انجام شد. نتایج پژوهش مشتمل بر شناسایی ریسک‌های منابع انسانی، نتایج تضعیف سرمایه انسانی و تحلیل تسلط ریسک‌های منابع انسانی در تضعیف سرمایه انسانی است؛ بر این اساس، مهم‌ترین ریسک‌های منابع انسانی عبارت‌اند از: تناسب‌نداشتن آموزش با نیازهای شغلی، ریسک رفتارهای غیراخلاقی، ضعف در مدیریت استعداد، ضعف در انتخاب و استخدام افراد شایسته، ریسک‌های ایمنی و بهداشت شغلی، زورگویی، نبود شفافیت در نظام ارزیابی عملکرد، ریسک دانش و مهارت کارکنان، بی‌ثباتی مناصب مدیریت ارشد، رابطه‌گزینی و نبود سیستم جانشین‌پروری. به علاوه، با توجه به یافته‌های پژوهش، تمایل‌نداشتن به یادگیری، نارضایتی شغلی، فرسودگی شغلی، نبود اعتماد سازمانی، ضعف تسهیم دانش سازمانی، نبود خلاقیت سازمانی، نبود انگیزه، ترک سازمان، خرابکاری در سازمان و نبود تعهد سازمانی، نتایج تضعیف سرمایه انسانی در سازمان هستند. علاوه بر مطالب ذکر شده، باید عنوان کرد که ضعف در مدیریت استعداد بیشتر از دیگر ریسک‌های منابع انسانی موجب تضعیف سرمایه انسانی در سازمان می‌شود. دومین ریسک تأثیرگذار بر تضعیف سرمایه انسانی نیز ریسک بروز رفتارهای غیراخلاقی است. همچنین، رابطه‌گزینی، نبود شفافیت در نظام ارزیابی عملکرد و نبود سیستم جانشین‌پروری، به ترتیب دیگر ریسک‌های منابع انسانی تضعیف‌کننده سرمایه انسانی در سازمان هستند. اکنون که کلیات نتایج بیان شد، نوبت آن است تا به جزئیات نتایج پرداخته شود. در این بخش بیان می‌شود که ریسک‌های منابع انسانی از چه طریقی موجب تضعیف سرمایه‌های انسانی در سازمان می‌شوند؛ از این رو، باید گفت که ریسک بروز رفتارهای غیراخلاقی در سازمان باعث کاهش تعهد افراد، نارضایتی شغلی، کاهش اعتماد سازمانی، تمایل‌نداشتن افراد به تسهیم دانش در سازمان، کاهش انگیزه و ترک سازمان می‌شود. به علاوه، ریسک ضعف و نبود سیستم مدیریت استعداد علتی برای تضعیف سرمایه‌های انسانی از طریق ترک سازمان، کاهش تعهد، نبود خلاقیت سازمانی، فرسودگی شغلی، نارضایتی شغلی، کاهش اعتماد سازمانی، خرابکاری، نبود تمایل به یادگیری و تمایل‌نداشتن افراد به تسهیم دانش در سازمان است.

1. Ernest & Young

همچنین، ریسک ضعف در انتخاب و استخدام افراد شایسته از طریق کاهش انگیزه افراد، فرسودگی شغلی، کاهش اعتماد سازمانی، تمایل نداشتن افراد به تسهیم دانش، نبود خلاقیت سازمانی و نارضایتی شغلی موجب تضعیف سرمایه‌های انسانی می‌شود. ریسک دیگری که موجب تضعیف سرمایه‌های انسانی در سازمان می‌شود، ریسک دانش و مهارت کارکنان است. این ریسک علت تمایل نداشتن افراد به یادگیری، کاهش رضایت شغلی، فرسودگی شغلی، تمایل نداشتن افراد به تسهیم دانش در سازمان و کاهش خلاقیت سازمانی است. همچنین، ریسک رابطه‌گزینی از طریق کاهش تعهد افراد، کاهش اعتماد سازمانی، کاهش انگیزه و کاهش تعهد کارکنان تهدیدی برای تضعیف سرمایه‌های انسانی محسوب می‌شود. در نهایت، ریسک نبود سیستم‌های پروری از طریق کاهش تعهد افراد به سازمان، تمایل نداشتن افراد به یادگیری، کاهش انگیزه کارکنان، کاهش اعتماد سازمانی و فرسودگی شغلی موجب تضعیف سرمایه‌های انسانی می‌گردد. علاوه بر مطالب ذکر شده، در زمینه وجود اشتراک و وجوه افتراق پژوهش حاضر با دیگر پژوهش‌ها باید گفت که ابراهیمی و قلی‌پور (۲۰۱۶) نیز همچون پژوهش حاضر ریسک ترک خدمت کارکنان و ریسک دانش و مهارت کارکنان را از ریسک‌های اساسی منابع انسانی می‌دانند. همچنین، موسوی، شریعت‌نژاد و ساعدی (۲۰۱۸) ریسک رفتارهای غیراخلاقی و ریسک ایمنی و بهداشت شغلی را از اثرگذارترین ریسک‌های منابع انسانی بر سرمایه انسانی قلمداد می‌کنند. در خصوص وجه نوآوری پژوهش حاضر باید گفت که روش فرایند رتبه‌بندی تفسیری به‌خودی‌خود یک روش کاملاً نوین است که در پژوهش حاضر از آن استفاده شده است. افزون‌براین، در پژوهش حاضر ریسک‌های منابع انسانی به لطف روش فرایند رتبه‌بندی تفسیری، تک‌به‌تک براساس عواملی که موجب تضعیف سرمایه انسانی می‌شوند، سنجیده شده‌اند که تاکنون در هیچ پژوهشی در این زمینه این رویکرد انجام نشده است. در نهایت، درباره محدودیت‌های پژوهش باید گفت که با توجه به ماهیت روش فرایند رتبه‌بندی تفسیری، پژوهشگر فقط قادر است بخشی از شاخص‌ها و متغیرهای مفاهیم را به کار ببرد که این مهم در کنار محدودیت استفاده از خبرگان به‌عنوان نمونه آماری، مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش است.

با توجه به نتایج رتبه‌بندی پژوهش پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های ورزشی به ضعف در مدیریت استعداد، ریسک بروز رفتارهای غیراخلاقی، رابطه‌گزینی، نبود شفافیت در نظام ارزیابی عملکرد و نبود سیستم‌های پروری که از مهم‌ترین ریسک‌های تضعیف‌کننده سرمایه انسانی در سازمان هستند، توجهی ویژه داشته باشند. مدیران سازمان‌های ورزشی باید تا حد امکان بروز رفتارهای غیراخلاقی را با استفاده از ایجاد جو اخلاقی و معنوی در سازمان مدیریت کنند. براساس یافته‌ها، ریسک بروز رفتارهای غیراخلاقی در سازمان باعث کاهش تعهد افراد، نارضایتی شغلی، کاهش اعتماد سازمانی، تمایل نداشتن افراد به تسهیم دانش در سازمان، کاهش انگیزه و ترک سازمان می‌شود. همچنین، براساس نتایج پیشنهاد می‌شود که پیاده‌سازی نظام مدیریت استعداد و سیستم‌های پروری به‌عنوان یک برنامه ضروری و حیاتی، مدنظر مدیران سازمان‌های ورزشی باشد. تحقق این امر موجب کاهش ترک

سازمان، افزایش تعهد، خلاقیت سازمانی، نبود فرسودگی شغلی، نبود نارضایتی شغلی، افزایش اعتماد سازمانی، تمایل به یادگیری و تمایل افراد به تسهیم دانش در سازمان می‌شود. پژوهش حاضر پیشنهاد می‌کند که برای تقویت سرمایه انسانی در سازمان، نظام استخدام مبتنی بر شایسته‌سالاری در دستور کار مدیران و سازمان‌ها قرار گیرد. ریسک ضعف در انتخاب و استخدام افراد شایسته از طریق کاهش انگیزه افراد، فرسودگی شغلی، کاهش اعتماد سازمانی، تمایل نداشتن افراد به تسهیم دانش، نبود خلاقیت سازمانی و نارضایتی شغلی موجب تضعیف سرمایه‌های انسانی می‌شود. همچنین، برای تقویت سرمایه انسانی پیشنهاد می‌شود که به دانش و مهارت کارکنان توجه شود. مدیران و سازمان‌ها باید ریسک ناشی از دانش و مهارت کارکنان را به حداقل برسانند؛ زیرا، این ریسک علت تمایل نداشتن افراد به یادگیری، کاهش رضایت شغلی، فرسودگی شغلی، تمایل نداشتن افراد به تسهیم دانش در سازمان و کاهش خلاقیت سازمانی است.

## References

1. Abbaspour, A. (2010). A reflection on personnel attraction and employability issues: A strategic approach. *Journal of Human Resources (Najah)*, 19, 90-105. (Persian).
2. Acemoglu, D., & Angrist, J., (2000). How large are human-capital externalities? Evidence from compulsory schooling laws. *NBER Macroeconomics Annual*, 15, 9-59.
3. Afiouni, F. (2013). Human capital management: A new name for HRM? *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 10(1), 18-34.
4. Aghaei, M., Rezagholizadeh, M., & Bagheri, F. (2013) Investigating human impact on economic growth in Iranian provinces. *Research and Planning in Higher Education*, 67, 21-44. (Persian).
5. Barney, J. (2005). Is the resource – based view a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26, 41-56.
6. Badri, S., Azadi, A., Mohammadpour, R, (2013), Championship Sports Development Solutions, Accounting and Management Conference, Tehran, September 2013 (Persian).
7. Becker, G. S. (1964). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, 3 (2): 9-49
8. Bonthis, N., Keow, W. C. C., & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and Business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectualcapital*, 1(1), 85-100.
9. Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and Models. *Management Decision*, 36(2), 63-76.
10. Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
11. Bouthillier, F., & Shearer, K. (2002). Understanding knowledge management and information management: The need for an empirical perspective. *Information Research*, 8(1), 711-23.
12. Cascio, W. (2012). Be a Ringmaster of Risk. *Human resources management*, 23(3): 38-43.
13. Ciccone, A., Giovanni, P. (2006). Identifying human-capital externalities: Theory with applications. *Review of Economic Studies*, 73(2), 381-412.

14. Ebrahimi, E., Gholipour, A., Moghimi, M., & Ghalibaf, H. (2018). Analysis and measurement of human resources risks by using fuzzy dumpling techniques and fuzzy similarities. *Journal of Cultural Management*, 15(1), 1-23. (Persian).
15. Ebrahimi, E., Gholipour, A., Moghimi, M., & Ghalibaf, H. (2017). Designing and defining a framework for identifying and categorizing human resource risks: Using a qualitative approach. *Human Resource Management research at Imam Hossein University*, 2(1), 1-24. (Persian).
16. Ernst., B & Young., J (2008). *Global human resources (HR) risk: From the danger zone to the value zone*. London: macmillan.
17. Fheili, M. (2006). Developing human resources key risk indicators: Know your staff (KYS) practices. *Journal of Operational Risk*, 1(3), 71–85.
18. Gholipour, A., & Ebrahimi, E. (2016). Human resources risk management. *Organizational Culture*, 9(32), 96-103. (Persian).
19. Hossain, U., & Roy, I. (2016). Human capital management: The new competitive approach. *International Journal of Economics, Commerece and Management*, 5, 1020-34.
20. Hassanpour Rudbaraki, M., & Laladi, Z. (2016). The importance of human capital in the third millennium. *Psychology and Educational Sciences*, 2(7), 45-66. (Persian).
21. Jalaei, A., Bakhshande, H., Esmaeiel, M., Rasouli, M., (2018), The Role of Human Resources in the Economic Growth of the Iranian Sports Industry, , *Sport Management Studies*, 9 (3): 143-61 (Persian).
22. Javanmard, H., & Mohammadian, F. (2009). Effective indices in human capital measurement. *Human Resource Management researches*, 6 (1): 81-97 (Persian).
23. Khodabakhsh, A. (2013). Factors influencing human capital architecture. *Management and Development Process*, 4(84), 175-99 (Persian).
24. Kousari pour, A., Saadat, M., Gholami, F., (2014), The most important human resource development strategies in sport, *Conference on Management and Economics*, Tehran, October and November (Persian).
25. Mäenpää, I., & Voutilainen, R. (2012). Insurances for human capital risk management in SMEs. *Knowledge Management Systems*, 42(1), 52-66.
26. Matteo, P. (2007). Human capital convergences in intellectual capital and sustainability reports. *Journal of Intellectual Capital*, 8(2), 346-66.
27. Merna, T., & Al-Thani, F. (2005). *Corporate risk management: An organizational perspective*. England: John Wiley & Sons.
28. Meyer, M., Rood, G., & Robbins, M. (2011). Human resources risk management: Governing people risks for improved performance. *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1), 310-21.
29. Michael, E. D., Handfields, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Massachusetts : Harvard busines School Press.
30. Mir Mohammad Sadeghi, A., & Tavakoli, M. (2008). Analysis of the necessity and evolution of integrated models of risk management and value management. Paper presented at the Third National Conference on Value Engineering, Tehran. (Persian).
31. Martimo, D., & Van Zee, M. (2010). Insights from a study on decision making in enterprise architecture with emphasis on human capital. Available at: (Accessed [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com) 3 may 2017).
32. MosaKhani, M., Mohammadi, S., & Modiri, M. (2011). Determining key success factors in risk management of information technology projects in virtual organizations. *Information Technology Management*, 3(6), 127-44 (Persian).

33. Moses, O. (2006), Determinants of human capital formation and economic growth of African countries. *Economics of Education Review*, 25, 554-64.
34. Mohammadi moghadam, Y., Solgi, Z., Dadfar., A, (2016), Prioritizing Human Resource Risk Dimensions with Interpretive Structural Modeling Approach, *Human resources management*, 8 (4): 127-54 (Persian).
35. Mousavi., N, Shariat nejad, A., Saedi, A., (2018), Human resources management risk in organisation with GT methode, *Journal of Human resources management*, 8 (2): 121-42 (persian).
36. Nazarpouri, A., Shariat nejad, A., Saedi A., Haji zade, A, (2018), Identifying Managers' Mental Patterns to Agile Human Capital in Sports Organizations Using Q Approach, *Sport Management Studies*, 10 (2): 227-46 (Persian).
37. Paul, C., & Mitlacher, L. (2008). Expanding risk management systems: Human resources and German banks. *Strategic Change*, 17, 21-33.
38. Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N., & Edvinsson, L. (1997). *Intellectual capital: Navigating the new business landscape*. London: Macmillan Press.
39. Saadat, E, (2000), *Human Resources management*, management publication, Tehran, First ed.
40. Senjem, J. C. (2001). *Human capital gains: How the investment and allocation of human capital affects the performance of high technology initial public offering firms*. (Doctoral Dissertation). University of Colorado, Boulder.
41. Shafia, M., Mahdavi, M., & Bagherpour, M. (2013). A two-level data envelopment analysis model in supply chain management risk for supply changer management. *Industrial Engineering and Production Management*, 3(42), 316-26. (Persian).
42. Stam, C. (2009). Intellectual liabilities: Lessons from the decline and fall of the Roman Empire. *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 39(1), 92-104.
43. Stevens, J. (2006). *Managing risk: The HR contribution*. London: Routledge.
44. Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets*. San Francisco, CA: Berrett Koehler.
45. Shiva, R., Mikaelpour, H., (2004), *Banking Risk Management*, Lecture and Paper Collection, Fourth Islamic Banking Conference, Tehran: Iranian Institute of Banking, First Edition (Persian).
46. Yosof Boroujerdi, R., Siadat, A., & Khani, S. (2014). The study of the nature of human capital management and its strategic role in achieving of competitive advantage for the organization. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4, 1-5.
47. Young, M., & Hexter, E. (2011). *Managing human capital risk*. New York: The Conference Board.



### استناد به مقاله

عارف‌نژاد، محسن، شریعت‌نژاد، علی، و امیدزاده منفرد، مهدی. (۱۳۹۸). تحلیل تسلط ریسک‌های منابع انسانی در تضعیف سرمایه انسانی در سازمان ورزش و جوانان با استفاده از فرایند رتبه‌بندی تفسیری. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۱ (۵۶)، ۴۲-۱۷. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2019.6515.2343

Aref Nezhad, M., Shariat Nezhad, A., & Omid Zadeh Monfared, M. (2019). Analysis of the Dominance of Human Resource Risks in Weakening Human Capital in Sports and Youth Organization Using the Interpretative Ranking Process. *Sport Management Studies*. 11 (56): 17-42. (Persian). DOI: 10.22089/smrj.2019.6515.2343

**Analysis of the Dominance of Human Resource Risks in Weakening Human Capital in Sports and Youth Organization Using the Interpretative Ranking Process**

**M. Aref Nezhad<sup>1</sup>, A. Shariat Nezhad<sup>2</sup>, M. Omid Zadeh Monfared<sup>3</sup>**

1. Assistant Professor of Business Administration, Lorestan University (Corresponding Author)
2. Ph.D. Human resources management, Lorestan University
3. M.Sc. of Sport Management, Islamic Azad University of Boroujerd Branch and Expert in University of Lorestan

**Received: 2018/11/06**

**Accepted: 2019/05/08**

---

**Abstract**

The aim of this study was to analyze the dominance of human resource risks in weakening human capital using the Interpretative Ranking Process (IRP). The statistical population is 22 experts who selected using purposive sampling. To confirm the validity, the questionnaire was distributed among experts and they were approved. Reliability of the questionnaires was confirmed by using Cronbach's alpha coefficient, which was equal to 0.83. The results of the research show that weakness in talent management more than other human resources risks weakens human capital. The second most important risk in human capital weakening is the risk of unethical behaviors. Similarly, the lack of transparency in the performance evaluation system and the lack of replacement systems are other human resource risks that undermine human capital in the organization. In addition, the IRP methodology analyzes how HRMs impact on human capital weaknesses. For sample, the risk of weakness and the lack of talent management system are the cause for the weakening of human capital by leaving the organization, reducing commitment, lack of organizational creativity, job burnout, job dissatisfaction, reduced organizational trust, unwillingness to learn and unwillingness of individuals sharing knowledge in the organization.

**Keywords:** Risk Management, Human Resources Strategic Risk, Human Resources Operational Risk, Human Resources Legal Risk and HR Risk.

---

---

1. Email: arefnezhad.m@lu.ac.ir  
2. Email: shariat.al@lu.ac.ir  
3. Email: omidzade.m@yahoo.com