

(مقاله پژوهشی)

شناسایی ریسک نگهداشت اعضای هیئت علمی

مهدی سبک رو^۱، آذین کایدیان^۲، الهه حسینی^۳

چکیده

امروزه منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی به یک گزاره مسلم و قطعی مورد پذیرش همگان قرار گرفته است؛ به همین جهت هدف از انجام مطالعه حاضر، شناسایی ریسک‌های نگهداشت اعضای هیئت علمی در دانشگاه یزد است. جامعه آماری پژوهش اساتید و کارکنان دانشگاه یزد که در زمینه استخدام اعضای هیئت علمی به مدت ۷ سال فعالیت دارند. پژوهش حاضر از لحاظ نوع داده‌ها از دسته تحقیقات کیفی است که از روش تحلیل تم برای تحلیل داده‌ها استفاده گردیده شد. به منظور گردآوری داده‌های تحقیق از ابزار مصاحبه‌های نیمه ساختار استفاده شده است. یافته‌ها منجر به شناسایی ۳ تم اصلی شامل ریسک ادراکی، شغلی و مدیریتی به عنوان ریسک نگهداشت معرفی شده‌اند. همچنین نتیجه گرفته شد که اقدام به نگهداشت اساتید ناکارآمد ریسک‌هایی را هم برای دانشگاه، دانشجویان و اساتید ناکارآمد به دنبال دارد که برای دانشگاه منجر به تنزل اعتبار و وجهه علمی دانشگاه را به دنبال دارد.

واژگان کلیدی: ریسک منابع انسانی، نگهداشت کارکنان، کارکنان دانشی، دانشگاه یزد

تاریخ دریافت مقاله: ۹۹/۰۳/۱۴

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۹/۱۰/۱۷

^۱. استادیار دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری دانشگاه یزد (نویسنده مسئول: msabokro@yazd.ac.ir)

^۲. دانشجوی دکتری رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی دانشگاه یزد

^۳. دانشجوی دکتری رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی دانشگاه یزد

مقدمه

امروزه منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین مزیت رقابتی و سرمایه برای سرعت بخشیدن به نوسازی و تحول در سازمان‌ها مدنظر می‌باشد (اهامد، گلیسر و گومز، ۲۰۲۰)؛ واقعیت غیرقابل انکارناپذیر این است که اهمیت منابع انسانی با توجه به تغییرات محیطی افزایش یافته است (سلامزاده، تاج‌پور و حسینی، ۲۰۱۹).^۲ به همین دلیل بر نقش ارزشمند افراد در سازمان تاکید شده و می‌توان با اطمینان عنوان نمود که در اختیار داشتن افراد قوی و توانمند یکی از خواسته‌ها و تمایلات اصلی هر سازمانی است (حسینی، سعیدالدکانی و سبک‌رو، ۱۳۹۹)؛ همچنین زمینه‌هایی بایستی ایجاد شود که کارکنان توانمند با درجه‌ای از استقلال به بهترین شکل عمل نمایند (مارتنز و ریکر، ۲۰۲۰)؛ زیرا موفقیت سازمان وابسته به چنین افرادی است. درعین حال حفظ و نگهداشت این افراد نیز یکی از دغدغه‌های سازمان‌ها می‌باشد (طهماسبی، ۲۰۱۳).^۴ سازمان‌های موفق و کارآمد آن‌هایی هستند که می‌توانند تغییر در آینده را پیش‌بینی نموده و یک استراتژی مناسب را برای ایجاد تغییر مورد نظر برای آینده بهتر اتخاذ کنند (تاج‌پور، سلامزاده و حسینی، ۲۰۲۰)؛ بنابراین یکی از اهداف اصلی مدیریت منابع انسانی، جذب و نگهداری کارکنان توانمند می‌باشد. جذب نیروهای جدید منجر به ورود استعدادهای جدید به سازمان می‌شود، همچنین اگر عملیات کارمندیابی، انتخاب، انتصاب و سایر اقدامات پرسنلی به نحوه‌ی بایسته بدون توجه کافی به امر نگهداری انجام شود، نتایج حاصل از کارکردهای مدیریت چندان چشمگیر نخواهد بود (دی کنزو، رابینز و ورهولست، ۲۰۱۶).^۵ بدین لحاظ سازمان‌های امروزی برای بقا و بالندگی خود تلاش می‌کنند از طریق منابع انسانی فرهیخته به رشد سریع، بهبود مستمر، کارآمدی، انعطاف‌پذیری، آمادگی برای آینده و برخورداری از موقعیت ممتاز در عرصه فعالیت خود نائل گردند (سبک‌رو و فرقانی اله آبادی، ۱۳۹۹).

امروزه، سازمان‌ها برای موفقیت به مزایای رقابتی نیاز دارند. سرمایه انسانی یکی از منابع اساسی برای دستیابی به مزیت‌های رقابتی پایدار است (حسینی، سعیدالدکانی و سبک‌رو، ۱۳۹۹). رقابت و نیاز به نشان دادن واکنش مناسب در برابر عوامل محیطی ایجاب می‌کند که کارکنان تعهد بیشتری به سازمان پیدا کنند (راودن، ۲۰۰۲).^۶ وظیفه‌ی ایجاد تعهد و در نتیجه ماندگاری کارکنان در سازمان منحصر به واحد مدیریت منابع انسانی سازمان نیست. بلکه، نگهداشت به معنی تمام اموری است که یک کارفرما متقبل می‌شود تا کارکنان بهره‌ور و با صلاحیت به کار با سازمان ادامه دهند (شولر و جکسون، ۲۰۰۶).^۷ هدف اصلی نگهداشت، کاهش ترک کار نامطلوب افراد ارزشمند سازمان است و نظام استخدام و نگهداشت موثر در کنار هم افراد را به سازمان جذب کرده و احتمال ماندگاری افراد پس از استخدام را افزایش می‌دهند (گاما، ۲۰۱۱).^۸ البته قابل ذکر است الزاماً نگهداشت و کاهش ترک همه کارکنان نمی‌تواند نکته مثبتی به شمار آید و سازمان بایستی در جهت حفظ کارکنان سرآمد و مناسب خود برآید و حتی با برنامه‌ریزی مناسبی در تعدیل کارکنان ناکارآمد خود و جایگزینی آن‌ها با منابع انسانی مناسب، اقدام به عمل آورد (کالینز و ملاحی، ۲۰۰۹).^۹ هر چند که وجود کارکنان توانمند در سازمان منجر به افزایش یادگیری و اصلاح اشتباهات دیگران می‌شود (آچاریا و وی، ۲۰۲۰).^{۱۰} در واقع، جذب استعداد شرط لازم در مدیریت کارکنان دانشی است و شرط کافی نگهداشت آنان است.

1. Ahammad, Glaister, & Gomes
2. Salamzadeh, Tajpour, & Hosseini
3. Mertens & Recker
4. Tahmasebi
5. DeCenzo, Robbins, & Verhulst
۶. Rowden
۷. Schuler & Jackson
۸. Guma
۹. Collings & Mellahi
۱۰. Acharya & Wee

در تفکر سنتی بخش منابع انسانی مسئول جذب، استخدام و نگهداشت نیرو به شمار می‌رود و تنها به عملکرد کارکنان و انجام وظایف محوله توسط آنان توجه می‌شود؛ اما در تفکرات نوین منابع انسانی، کارکنان شرکای سازمان هستند و اگر سازمان بخواهد آن‌ها را نگهدارد باید به رؤیاهایشان بها دهد (اکسلرد، هانفیلد-جونز و میکائیل^۱، ۲۰۰۲). سازمان‌هایی که نتوانند سازوکارها و تدابیر مناسب برای ماندگاری استعدادهای خود طراحی کنند به ناچار بایستی نظاره‌گر خروج آنان باشند (سبک‌رو، تاج‌پور و حسینی^۲، ۲۰۱۸)؛ البته اشتباه در جذب و نگهداشت ممکن است برای سازمان ریسک‌هایی را به همراه داشته و منجر به خساراتی جبران‌ناپذیر برای سازمان گردد (اسکوزلاس-توورک^۳، ۲۰۱۹). بزرگ‌ترین ریسک منابع انسانی ریسک نگهداشت کارکنان و دومین ریسک کمبود مهارت است که از مدیریت و رهبری ضعیف در سازمان نشأت می‌گیرد (مایر، رودت و رابینز^۴، ۲۰۱۱). در نهایت، سرمایه انسانی ماهر، بااستعداد و خودکارآمد از طریق شناسایی فرصت‌های محیطی می‌تواند منجر به توسعه سازمان‌ها شود و توجه به آن‌ها امری حیاتی می‌باشد (چیت‌ساز، تاج‌پور، حسینی، خرم و زوریه^۵، ۲۰۱۹).

در این میان دانشگاه و مراکز آموزش عالی از جمله سازمان‌های مهمی محسوب می‌شوند که نقش استراتژیک در پیشبرد اهداف کشور دارند. دانشگاه را می‌توان مبدأ تحولات در هر کشور در نظر گرفت به شرطی که دانشگاه این ظرفیت را در خود ایجاد کرده باشد. یکی از سرمایه‌های انسانی هر دانشگاه، اعضای هیئت علمی آن است (حسینی و همکاران^۱، ۱۳۹۹). آن‌ها باید بهترین‌ها که همان استعدادهای علمی محسوب می‌شوند را شناسایی و موقعیت جذب آن‌ها در دانشگاه به‌عنوان اعضای هیئت علمی را فراهم آوردند (طهماسبی^۲، ۲۰۱۳)؛ چرا که در هر دانشگاهی اعضای هیئت علمی، قلب برنامه آموزشی (تعیین دروس هر رشته، طرح درس برای تدریس، تعیین استاد برای هر درس و...) آن دانشگاه تلقی شده و تمامی موضوعات دیگر با وجود هیأتی واجدالشرایط و شایسته است که می‌توانند فضای علمی را به بهره‌برداری برسانند؛ لذا جذب و حفظ کارکنان ارزشمند برای دانشگاه‌ها از اهمیت بسزایی برخوردار بوده و می‌تواند دانشگاه را در تحقق اهداف کلان خود که همان توسعه و پرورش افراد کلیدی جامعه هست، یاری رساند. همچنین مطالعات پیشین نشان می‌دهد که خلا پژوهشی در حوزه ریسک نگهداشت اعضای هیئت علمی وجود دارد و فقدان چارچوب یا مدلی که به شناسایی ابعاد چندگانه ریسک نگهداشت در دانشگاه بپردازد، احساس می‌شود. حجم وسیع منابع موجود در ادبیات پژوهش که به تشریح یکی از بخش‌های سامانه‌ی گسترده ریسک منابع انسانی پرداخته‌اند، در قیاس با محدود بودن منابعی که به ریسک نگهداشت نگریسته‌اند، حکایت از نبود دیدگاهی کلی‌نگر در این حوزه مطالعاتی دارد. در عمل نیز، از آنجا که بسیاری از سازمان‌ها تعریف محدودی از ریسک نگهداشت هیئت علمی دارند این امکان وجود دارد که مدیران سازمان نه تنها در شناسایی ریسک‌های اساسی شکست بخورند، بلکه در درک فرصت‌های بهبود برای کمک به ارتقای عملکرد سازمان در مقایسه با رقبا نیز ناموفق عمل نمایند. مساله دیگری که در پژوهش‌ها از آن غفلت شده این است که هر سازمان پیشینه‌ی ریسک متفاوتی دارد. مساله‌ی کلیدی برای هر سازمان، شناسایی ریسک‌های مختص آن سازمان است. در پژوهش حاضر، ریسک نگهداشت اعضای هیئت علمی در دانشگاه یزد مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. ماموریت خاص دانشگاه، بشدت نیازمند جذب، نگهداشت و پرورش افراد توانمند در راستای رسیدن به اهداف راهبردی خود می‌باشد. به همین جهت، هدف از مطالعه حاضر شناسایی ریسک نگهداشت اعضای هیئت علمی دانشگاه یزد می‌باشد که از طریق مطالعه‌ی ادبیات پژوهش و مصاحبه با خبرگان صورت می‌گیرد.

مبانی نظری تحقیق

۱. Axelrod, Handfield-Jones, & Michaels
۲. SabokroTajpour & Hosseini
۳. Skoczylas-Tworek
۴. Meyer, Roodt, & Robbins
۵. Chitsaz, Tajpour, Hosseini, Khorram, & Zorrieh

ریسک منابع انسانی و انواع آن

ریسک عمدتاً با پیامدهای بالقوه منفی و اغلب غیر قابل پیش‌بینی در محیط‌های کاری تعریف شده است (جابلونویکی^۱، ۲۰۰۶)؛ اما در تحقیقات اخیر از آن به عنوان فرایندی که با پیامدهای متنوع مثبت و منفی همراه می‌شود، یاد شده است (اوسپیووا و اریکسون^۲، ۲۰۱۳). طبق پژوهش‌ها، ریسک اغلب در یک رخداد، یک تغییر در شرایط یا یک نتیجه، پدیدار می‌شود (بیکر و اسمیت^۳، ۲۰۱۶). درعین حال، ریسک عنصری طبیعی و غیرقابل اجتناب در هر تجارتی است (مایر و همکاران، ۲۰۱۱). کارآفرینان و سرمایه‌گذاران علی‌رغم وجود ریسک، به دنبال فرصت‌های تجاری می‌روند (حسینی، تاج‌پور و لشکربلوکی^۴، ۲۰۲۰). باین حال، عدم توجه به ریسک می‌تواند موجب ناتوانی یک تجارت و حتی فروپاشی یک سازمان شود. به طور خاص، ریسک می‌تواند به عنوان یک فرآیند که توسط هیئت‌مدیره یک نهاد در تنظیم استراتژی در سراسر سازمان انجام می‌شود، تعریف شود (برور و راسویو^۵، ۲۰۱۹). همان‌گونه که اظهار می‌شود، تعریف مورد توافقی برای مفهوم ریسک وجود ندارد. به مرور زمان و با استفاده‌ی مداوم از واژه‌ی ریسک، معنای این واژه از یک رخداد غیرمنتظره و برنامه‌ریزی نشده، به تصمیم یا عملی که مربوط به پیامدهای نامطلوب و احتمال وقوع آن‌ها باشد، تغییر یافت. در زبان چینی، برای نشان دادن واژه‌ی ریسک از دو مفهوم متضاد خطر و فرصت به طور همزمان استفاده می‌گردد (کاسکیو و بویدریو^۶، ۲۰۱۴). مطالعه ادبیات این واژه نشان می‌دهد که ریسک در طیف وسیع تعاریف ارائه شده برای آن، به منظور بیان مفاهیم متعددی از جمله ارزش مورد انتظار، توزیع احتمال، عدم قطعیت و رخداد به کار رفته است. با این حال، دو دسته از مفاهیم ۱. احتمال و ارزش مورد انتظار، ۲. رخدادها و عدم قطعیت در بیشتر تعاریف، به چشم می‌خورد (اون^۷، ۲۰۱۰). بنابر تعاریف مذکور، مطالعه حاضر به ریسک منابع انسانی به عنوان عدم قطعیت در نتیجه به‌کارگیری منابع انسانی در سازمان نگریسته و این احتمالات در هر دو طیف مثبت و منفی قابل رخ دادن می‌داند (بیکر و اسمیت^۸، ۲۰۱۶).

کارکنان سازمان در معرض دو نوع ریسک انسانی و منابع انسانی قرار دارند که ممکن است داخلی و یا خارجی باشند؛ در ریسک انسانی، کارکنان به صورت عمدی (به دلیل انحراف از قوانین تجویز شده در راستای کنترل) و یا سهوی (به دلیل دارا نبودن شایستگی لازم) به خود یا سازمان آسیب می‌زنند که از طریق داده‌های منابع انسانی قابل شناسایی و پیش‌بینی هستند؛ در ریسک منابع انسانی، ریسک‌ها از سامانه‌ی منابع انسانی سازمان (یعنی گزینش، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات) منتج می‌شوند. از جمله‌ی این ریسک‌ها، می‌توان به از دست دادن کارکنان کلیدی، نبود برنامه‌های جانشین پروری، وابستگی بیش از حد به کارکنان کلیدی خاص و امثال آن اشاره نمود (فحیلی^۹، ۲۰۰۶).

نگهداشت کارکنان

نگهداشت کارکنان به یک مشکل جدی و پیچیده برای همه‌ی سازمان‌ها تبدیل شده است. به همین جهت، مدیریت نگهداشت کارکنان و نگهداشت نرخ ترک کار در سطح پایین و در حد هنجارهای پذیرفته شده یکی از چالشی‌ترین موضوعاتی است که

۱. Jablonowski
۲. Osipova & Eriksson
۳. Becker & Smidt
۴. Hosseini, Tajpour & Lashkarbooluki
۵. Bruwer & Rossouw
۶. Cascio & Boudreau
۷. Aven
۸. Becker & Smidt
۹. Fheili

سازمان‌ها با آن روبرو هستند (فیلیپس و کانل^۱، ۲۰۰۴). اهمیت نگهداشت کارکنان به دلایلی مانند کمبود کارکنان ماهر، تغییر در نگرش‌های کارکنان، در دسترس بودن گزینه‌های متعدد برای استخدام، هزینه بالای استخدام استعدادهای جدید و نقش متمایز کننده منابع انسانی با استعداد در اقتصاد رقابتی در حال افزایش است (سینا و سینا^۲، ۲۰۱۲). وجود کارکنان ماهر فعلی سازمان منجر به صرفه‌جویی زمان برای انجام فعالیت‌های مهم می‌گردد (بیری، کاپس، پیفر و خالید^۳، ۲۰۲۰). از نقطه‌نظر سازمانی ترک کار کارکنان ارزشمند ممکن است منجر به توقف ارائه خدمت به مشتریان گردد. زمان و هزینه مضاعف صرف شده برای استخدام و آموزش افراد جایگزین و فشار ناشی از کار اضافی برای کارکنان باقی مانده در خلال این مدت تنها تعداد محدودی از پیامدهایی است که سازمان را در هنگام رویداد ترک کار با مشقت روبرو می‌کند (گاما، ۲۰۱۱). علاوه بر این افزایش نرخ ترک کار منجر به وجود آمدن ناپایداری، فشار کاری مضاعف، استرس بر کارکنان باقی مانده، افزایش نارضایتی و افزایش مجدد نرخ ترک کار می‌گردد (موسلی، جفرس و پاترسون^۴، ۲۰۰۸). خروج افراد از سازمان می‌تواند به دو صورت خروج کارکنان ارزشمند که تاثیر منفی بر انگیزش سایر کارکنان دارد و خروج افراد ناکارآمد که مناسب سازمان می‌باشد، صورت گیرد (هوهنستین و لیگل^۵، ۲۰۱۴). از دیدگاه جامعه ترک کار کارکنان زمانی می‌تواند تاثیر منفی داشته باشد که منجر به خروج کارکنان با مهارت‌های حساس و نایاب از سازمان گردد (گاما، ۲۰۱۱). سازمان‌هایی که می‌توانند نرخ ترک کارکنان ماهر و باارزش خود را در سطح پایینی نگه دارند با کاهش مجموع هزینه‌های منابع انسانی و ارتقای بهره‌وری نسبت به رقبا به مزیت رقابتی دست پیدا می‌کنند (جکسون و شولر^۶، ۱۹۹۵). به همین جهت، سازمان‌ها می‌توانند با انجام پژوهش‌هایی در این زمینه و با دریافت نظرات استعدادهای فعلی و موجود سازمان عوامل مرتبط با حفظ و نگهداشت آنان را به صورت مشخص استخراج نمایند.

پیشینه تحقیق

ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهش خود با عنوان تحلیل و سنجش ریسک‌های منابع انسانی با به‌کارگیری تکنیک‌های دیمتل فازی و مشابهت فازی 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 (مالی، فردی، مدیریتی و سرمایه انسانی) از بالاترین اولویت با توجه به شاخص‌های تحلیل برخوردارند.

ابراهیمی و قلی‌پور (۱۳۹۵)، گونه‌شناسی ریسک‌های منابع انسانی براساس نقاط مرجع استراتژیک: کاربرد رویکرد کیفی به این نتیجه رسیدند با توجه به اینکه بسیاری از سازمان‌ها تعریف محدودی از ریسک منابع انسانی دارند؛ لذا این امکان وجود دارد که مدیران سازمان نه تنها در شناسایی ریسک‌های اساسی و بنیادی مرتبط شکست بخوردند بلکه در درک فرصت‌های بهبود برای کمک به ارتقای عملکرد سازمان در مقایسه با رقبا نیز ناموفق عمل نمایند. ارائه دیدگاهی چند بعدی می‌تواند به گسترش افق دید متخصصان منابع انسانی و متخصصان ریسک سازمان‌ها منتهی شود و به آنان در شناسایی انواع مختلف ریسک‌هایی که در حوزه منابع انسانی با آن‌ها مواجهند، اعم از ریسک‌های عملیاتی، ریسک‌های زمینه‌ای، ریسک سرمایه‌های انسانی سازمان، ریسک‌های ادراکی و ریسک‌های فردی متخصصان کمک نماید.

قالیباف اصل و همکاران (۲۰۱۵)، در پژوهش خود با عنوان طراحی و تبیین چارچوبی برای شناسایی و دسته‌بندی ریسک‌های

۱. Phillips & Connell
۲. Sinha & Sinha
۳. Biri, Capps, Pfeiffer, & Khalid
۴. Moseley, Jeffers, & Paterson
۵. Hohenstein & Kliegl
۶. Jackson & Schuler

منابع انسانی با دیدگاهی چند بعدی و کل نگر به مبحث ریسک منابع انسانی پرداخته شد و چهار حوزه‌ی کلی ریسک منابع انسانی به همراه ریسک‌های زیر مجموعه‌ی از جمله ریسک سرمایه‌های انسانی، ریسک عملیاتی منابع انسانی، ریسک دیدگاه کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی و ریسک فردی متخصصین منابع انسانی شناسایی گردید. نتایج آن‌ها نشان داد که نسل بعدی ریسک منابع انسانی، مختص کاهش ریسک‌هایی نظیر جا به جایی کارکنان یا عملکرد ضعیف آنان نیست بلکه به متعادل ساختن ریسک مربوط است و این موضوع مد نظر است که چه زمانی باید و نباید ریسک‌پذیر بود (قالیباف اصل^۱، قلی‌پور و ابراهیمی، ۲۰۱۵).

استیونز و همکاران (۲۰۰۶)، در پژوهش خود با عنوان مدیریت ریسک: سهم منابع انسانی نشان دادند که دسته‌بندی برای ریسک منابع انسانی شامل ریسک‌های افراد یا سرمایه‌ی انسانی - منابع انسانی، ریسک عملیاتی منابع انسانی، ریسک حرفه‌ای منابع انسانی و ریسک شخصی منابع انسانی می‌باشد. ریسک‌های افراد یا سرمایه‌ی انسانی - منابع انسانی - یکی از رویکردهای مرتبط با مدیریت منابع انسانی است که به افراد سازمان به عنوان یکی از عوامل استراتژیکی حائز اهمیت می‌باشد. آن‌ها همچنین دریافتند که سازمان‌ها از طریق مدیریت ریسک بایستی فرصت‌ها را جستجو کنند و از آن‌ها به عنوان اثربخشی و کارایی عملکرد خود بهره بگیرند (استیونز، جینز، کاتنا و ادسون^۲، ۲۰۰۶).

مایر و همکاران (۲۰۱۱)، در مطالعه خود با عنوان مدیریت ریسک منابع انسانی: نظارت بر ریسک برای عملکرد بهتر به تعریف مدیریت ریسک و ریسک منابع انسانی در دانشگاه‌ها پرداخته‌اند و ریسک فرهنگ سازمان، کمبود استعداد و حفظ آن‌ها، عدم-صلاحیت افراد، عملکرد کارمندان، رفتار غیراخلاقی، غیبت بیش از اندازه، شکایات و اختلافات، سلامتی کارکنان، خرابکاری، بی‌حرمتی در محل کار و... را از جمله مهم‌ترین ریسک‌های منابع انسانی معرفی نمودند. همچنین نتیجه گرفتند که با توجه به نقش مهم مدیران منابع انسانی در حمایت از ریسک‌ها و به ویژه حاکمیت صحیح در سازمان‌ها، مدیریت ریسک منابع انسانی به عنوان یکی از مهم‌ترین فرصت‌هایی برای ایجاد ارزش افزوده در سازمان می‌باشد (مایر و همکاران، ۲۰۱۱).

دیون (۲۰۱۳)، در پژوهش خود با عنوان مدیریت ریسک: تاریخچه، تعریف و نقد، ریسک عملکردی را به عنوان بخشی از ریسک‌های داخلی معرفی نموده و منشا آن را به مشکلات مربوط به کارمندان (مانند خطاهای کارمندان) نسبت می‌دهد. مقررات بین‌المللی ریسک از دهه ۱۹۸۰ آغاز شده و شرکت‌های مالی مدل‌های داخلی مدیریت ریسک را برای جلوگیری از ریسک‌های پیش‌بینی نشده تهیه نمودند. همزمان با این رخداد حاکمیت مدیریت ریسک ضروری شد، مدیریت ریسک یکپارچه آغاز شد و موقعیت‌های مدیر ارشد ریسک ایجاد گردید. با این وجود، این مقررات، قوانین حاکمیت و روش‌های مدیریت ریسک نتوانستند از بروز برخی بحران‌ها در سازمان جلوگیری کنند (دیون^۳، ۲۰۱۳).

در مطالعه‌ای که ژانگ (۲۰۱۴)، در مطالعه خود با عنوان پژوهش در مورد مدیریت استعداد نوآورانه براساس تئوری مدیریت ریسک نشان داد که ریسک منابع انسانی به صورت تک بعدی مورد مطالعه قرار گرفته است و ریسک ضعف در مدیریت استعداد را شناسایی نمود. او همچنین توضیح داد که استعدادهای نوآورانه نقشی حیاتی در توسعه سازمان دارند. استعدادهای نوآورانه با توجه به ویژگی‌های استعدادهای نوآور و همچنین ویژگی‌های توسعه اقتصاد، نیاز به مدیریت ریسک جهت ایجاد حداکثر ارزش خود دارند (ژانگ^۴، ۲۰۱۴).

بکر و اسمیت (۲۰۱۶)، در مطالعه خود با عنوان چشم‌انداز ریسک در مدیریت منابع انسانی: مروری بر رهنمودهای تحقیقات آینده دریافتند که هشت دسته ریسک که عبارتند از: سلامت و تندرستی کارمند، بهره‌وری، مالی، بازده نیروی کار، الگوی حضور کارکنان، شهرت و قانونی را برای منابع انسانی معرفی کرده‌اند که ریسک‌های روانی، فرسودگی شغلی، اختلاف در محیط کار را به عنوان زیرمجموعه ریسک سلامت و تندرستی در عصر حاضر معرفی نمودند. آن‌ها همچنین نتیجه گرفتند که

۱. GHalibaf Asl
۲. Stevens, Jeynes, Cotena, & Edelson
۳. Dionne
۴. Zhang

اگرچه بیش از دو دهه است که مدیریت ریسک در ادبیات گسترده مدیریت وجود دارد، اما ریسک‌های مربوط به منابع انسانی به اندازه سایر انواع ریسک برجسته نیستند (بکر و اسمیت، ۲۰۱۶).

کرانک و همکاران (۲۰۱۹)، در پژوهش خود با عنوان مدیریت ریسک از طریق همکاری، انتقال مبتنی بر نیاز و جمع شدن ریسک در بین جوامع دریافتند که ریسک منابع انسانی اجتناب‌ناپذیر می‌باشد و مدیریت آن از جمله راهبردهای اجتماعی برای انطباق با شرایط محیطی پویا می‌باشد، منابع انسانی در بسیاری از اقدامات مدیریت ریسک شرکت می‌کنند و برای انعطاف-پذیری در پاسخ‌گویی به چالش‌ها، ترکیب اطلاعات جدید و برای حل مشکلات جهت به اشتراک‌گذاری اطلاعات شرکت می‌نمایند (کرانک^۱ و همکاران، ۲۰۱۹).

فان و همکاران (۲۰۲۰)، در پژوهش خود با عنوان تأثیر مدیریت ریسک شرکت بر ارزش شرکت: شواهدی از صنعت ویتنام در بنگاه‌های اقتصادی دریافتند که رابطه مثبت بین مدیریت ریسک سازمانی و ارزش شرکت‌های بین‌المللی ویتنام وجود دارد. مدیریت ریسک سازمانی باعث ارتقا اقتصاد بین‌المللی سازمان می‌گردد. نتیجه نشان داد که مدیریت ریسک می‌تواند به مشاغل کمک کند تا تأثیر مدیریت ریسک مالی بر ارزش شرکت را توضیح دهند، در نتیجه به مدیران سازمان‌ها کمک می‌کند تا بر اساس آن تصمیمات مالی، تولید و پروژه‌های تجاری را به حداکثر برسانند (فان، دانگ، نگیویان، نگو و هوانگ^۲، ۲۰۲۰).

روش و ابزار تحقیق

این پژوهش از لحاظ هدف جز پژوهش‌های کاربردی است، از نظر نحوه به دست آوردن داده‌ها از نوع کیفی می‌باشد و در حوزه رفتار سازمانی و منابع انسانی قرار دارد؛ به همین دلیل به دنبال پاسخ‌گویی به این سوال هستیم که ریسک نگهداشت اعضای هیئت علمی چگونه است؟

این روش به دنبال توسعه الگو و روشی داده محور است که از طریق داده‌ها به مفاهیم و مقوله‌ها رسیده و با شیوه استقرایی به دنبال ارائه یک مدل می‌باشد و در آن متغیری وجود ندارد. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش مطالعه ادبیات و پیشینه تحقیق، بانک‌های اطلاعاتی و فیش‌برداری و در بخش رویکرد کیفی، مصاحبه نیمه ساختاریافته و تحلیل آن به صورت دستی انجام گرفت.

در پژوهش حاضر جهت استخراج مولفه‌های ریسک نگهداشت اعضای هیئت علمی از مصاحبه کیفی نیمه ساختاریافته به صورت عمیق جهت جمع‌آوری اطلاعات تکمیلی با صاحب‌نظران استفاده شد. در این پژوهش مصاحبه‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته به دنبال پاسخ‌گویی به سوالاتی چون: چطور، چرا، چه چیزی، چه جایی، چه کسی و چه وقتی^۳ انجام گردیده است. کدهای استخراج شده از مصاحبه ۱۷ به بعد به حالت اشباع رسیده‌اند و انجام مصاحبه‌های بیشتر کد جدیدی به کدهای قبلی اضافه نگردید. این تعداد نمونه برای بخش مصاحبه کافی بوده‌اند. جامعه آماری پژوهش شامل اساتیدی است که در حوزه جذب و نگهداشت اعضای هیئت علمی در دانشگاه یزد فعالیت دارند. معیار انتخاب خبرگان کسانی بودند که در این زمینه به مدت حداقل ۷ سال سابقه اجرایی و مدیریتی داشته‌اند. برای انتخاب افراد خبره جهت برگزاری مصاحبه‌ها، از نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی استفاده گردید. به منظور ثبت داده‌ها، برخی مصاحبه‌ها در مواردی که مصاحبه‌شوندگان اجازه دادند به شکل صوتی ضبط شد و بعضی در حین انجام مصاحبه توسط پژوهشگر یادداشت‌برداری صورت گرفت. پس از انجام هر مصاحبه، داده‌های گردآوری شده مرتب شده، در قالب فایل ورد ذخیره شد. در این پژوهش، برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها، از تکنیک تحلیل تم استفاده شده است. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوها (تم‌ها) موجود درون داده‌هاست. این روش در حداقل خود داده‌ها را سازمان‌دهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند؛ اما می‌تواند از این فراتر رفته و

۱. Cronk

۲. Phan, Dang, Nguyen, Ngo, & Hoang

3.5W1H: What, Where, When, Who, Why, How

جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند. تحلیل تم فراگردی بازگشتی^۱ است که در آن حرکت به عقب و جلو در بین مراحل ذکر شده وجود دارد. به علاوه تحلیل تم فراگردی است که در طول زمان انجام می‌پذیرد. از آن جا که تایید روایی و پایایی نتایج یک پژوهش کیفی در تمام روش‌های کیفی از جمله گلیزری^۲، استراس کوربینی^۳ و ... تفاوت چندانی ندارد، در این پژوهش برای دستیابی به روایی و پایایی، علاوه بر رعایت استراتژی‌های ممیزی، از تایید کدگذاری‌ها نیز استفاده شد. کدهای تولید شده در یک فرم در اختیار چهارنفر از مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت. در نهایت، با جمع‌بندی ارزیابی مشارکت‌کنندگان، روایی و پایایی نتایج تایید شد. همچنین دو تن از متخصصان آشنا با تحلیل تم بر مراحل مختلف کدگذاری، مفهوم‌سازی، استخراج مقولات و تدوین نظریه نظارت داشتند. داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها نیز با روش کدگذاری باز و محوری تجزیه و تحلیل شد. در کدگذاری باز هر چیزی کدبندی می‌شود، بنابراین کدهای زیادی بدون توجه به روابط بین آن‌ها پیدا خواهد شد (ضیاء، رضوانی، مبارکی و تاج‌پور، ۱۳۹۸). در این مرحله از طریق تجمیع کدهای باز با یادداشت‌های پژوهشگر کدها تکمیل شده و برای ارائه به دیگران فرموله می‌شود. در مرحله بعد که کدگذاری محوری است، یکپارچه‌سازی کدها از طریق دسته‌بندی آن‌ها انجام شده و سپس به وسیله کدگذاری انتخابی روابط بین کدها تشریح می‌شود.

یافته‌های تحقیق

در پژوهش حاضر، محقق قبل از اینکه کدگذاری داده‌ها را شروع کند یکبار کل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها را خوانده است. پس از آشنایی با داده‌ها مرحله کدگذاری آغاز می‌شود که ایجاد کدها بیشتر به نگاه محقق به داده‌ها بستگی دارد؛ هرچند مرور و دسته‌بندی کلیه کدها از نکات کلیدی در این مرحله است (بروان و کلارک^۴، ۲۰۰۶). به طور خلاصه مصاحبه‌ها با طرح ۸ سوال در مورد «ریسک نگهداشت اعضای هیئت علمی» صورت پذیرفتند (مصاحبه باز) و همچنین، دو مرحله کدگذاری محوری و انتخابی به کار گرفته شد. پرسش‌های مصاحبه‌ها به طور خلاصه عبارت‌اند از: به نظر شما ریسک نگهداشت اعضای هیئت علمی چه تعریفی دارد؟ چه عواملی منجر به بروز ریسک نگهداشت اعضای هیئت علمی می‌شود؟ ریسک نگهداشت اعضای هیئت علمی برای شرکت مضر یا منفعت در هر دو صورت توضیح دهید؟ تجربیات شما برای ریسک نگهداشت اعضای هیئت علمی چه مواردی بوده است؟ در این بخش با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته به صورت عمیق با هدف شناسایی ریسک نگهداشت اعضای هیئت علمی با ۱۷ نفر مصاحبه شد. پیش از آغاز تحلیل کیفی لازم است تا این داده‌ها به صورتی باشند که کار تحلیل به سادگی انجام پذیرد. بدین منظور در این پژوهش بررسی مصاحبه‌ها در قالب جدولی انجام شده است. پس از گوش دادن به متن مصاحبه و بررسی یادداشت‌ها مفهوم کلی مصاحبه‌ها به دست آمد. نمونه شواهد گفتاری که کدهای اولیه از آن استخراج گردیده در جدول ۱ ذکر شده است. سپس به هر کدام از افراد کد II تا II7 اختصاص داده شد.

جدول (۱) شواهد گفتاری حاصل از مصاحبه‌ها جهت کدگذاری اولیه

کدهای اولیه	شواهد گفتاری
فرار و سیال بودن	شاید مجبور کردن افرادی که در سطح و لول دانشگاه نیستن بنظر کار خوبی بیاد، اما واقعیت امر بنظرم این کار خوبی نیس که افرادی که همسطح علمی و یا حتی هوشی دانشگاه نیستن رو بخوان بزور نگه دارن

پژوهشگران پس از اینکه کدگذاری را انجام دادند اقدام به دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب تم‌های بالقوه و مرتب کردن همه

۱. Recursive
۲. Glaserian
۳. Strauss & Corbin
۴. Braun & Clarke

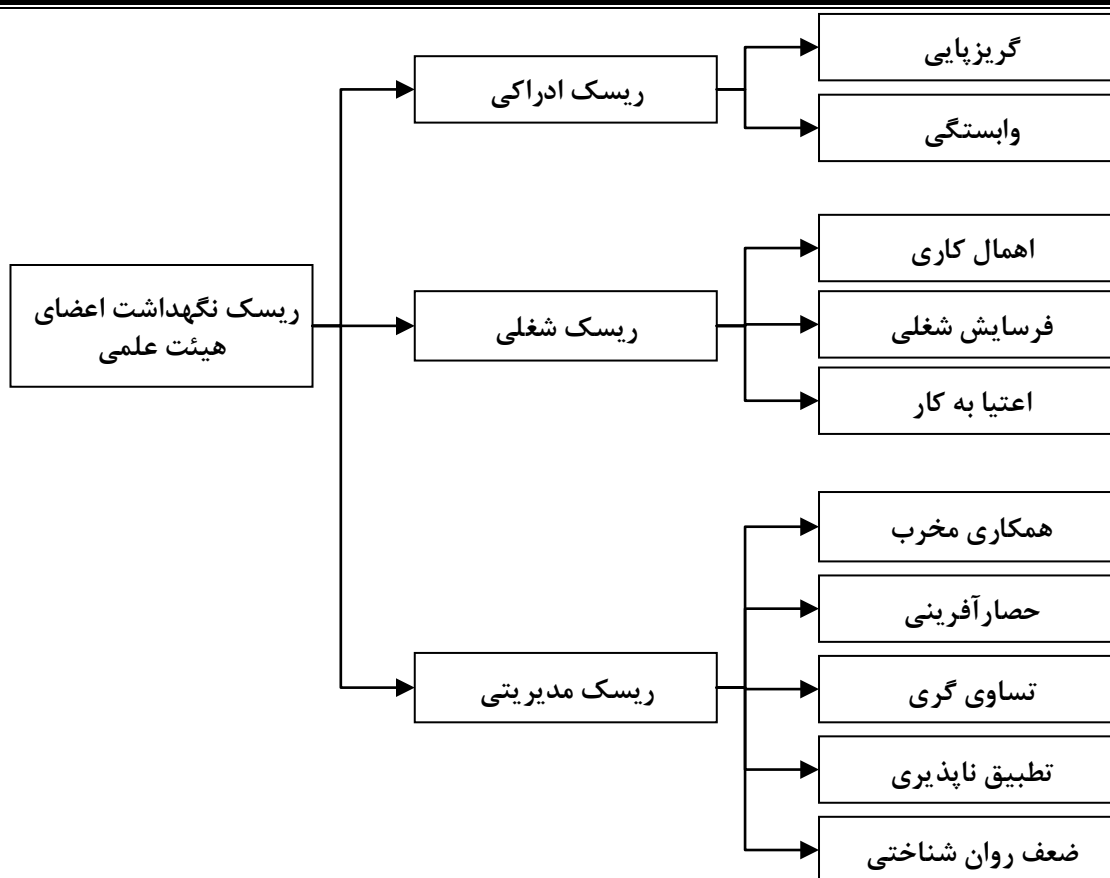
خلاصه داده‌های کدگذاری شده در قالب تم‌های مشخص شده نمودند. در واقع پژوهشگران، تحلیل کدهای خود را شروع کرده و در نظر می‌گیرند که چگونه کدهای مختلف می‌توانند برای ایجاد یک تم کلی ترکیب شوند. در این مرحله برخی از کدهای اولیه تم‌های اصلی را شکل می‌دهند، در حالی که برخی دیگر تم‌های فرعی را شکل داده و مابقی نیز حذف می‌شوند (براون و کلارک، ۲۰۰۶).

پس از ایجاد تم‌های فرعی آن‌ها مورد بازبینی و تصحیح قرار می‌گیرند؛ که در مرحله اول کدها مورد بازبینی قرار می‌گیرند و در مرحله دوم اعتبار آن‌ها در نظر گرفته می‌شود. در این قسمت، تعدادی از کدها حذف یا جایگزین شده و تعدادی دست نخورده باقی ماندند.

جدول (۲) تم‌های فرعی در داده‌های نگهداشت اعضای هیئت علمی

ردیف	تم اصلی	تم فرعی	کدهای اولیه
۱	ریسک ادراکی	گریز پایی	هوش مخرب، خود رأیی، توقع حقوق خیلی بالا، ترک راحت سازمان، مدیریت ناپذیری، مغرور بودن، خود شیفتگی، فرار و سیال بودن
		وابستگی	دست‌نشانندی، شباهت دیدگاه، عدم استقبال از چالش‌ها، رسوب اندیشه، جاودانگی اعضا، پایداری سیستم، مخالفت با اعضای جدید، عادت به سیستم و اعضای فعلی
۲	ریسک شغلی	اهمال کاری	عدم جدیت در کار، عدم حضور به موقع در کلاس درس، عدم برگزاری همه جلسات کلاس درس، عدم ارزیابی دقیق دانشجویان، بی‌تفاوتی نسبت به دانشجویان، غیبت اساتید، تروریسم داخلی، گذراندن وقت کلاس برای انجام دادن کارهای بیرون کلاس، عدم ارتقا سطح علمی دانشجویان
		فرسایش شغلی	بی‌انگیزگی اساتید، بی‌حوصلگی اساتید، بی‌علاقگی به تدریس، بی‌انرژی حاضر شدن سر کلاس درس، بی‌اهمیتی اساتید نسبت به دانشجویان، مضطرب بودن اساتید، احساس پوچی اساتید
		اعتیاد به کار	غرق‌شدگی در کار، غافل شدن از خود، لذت بردن از کار در هر شرایطی، وقف کردن خود برای کار، تعهد بیش از حد به کار، تعهد ناخواسته، عدم کنترل اشتیاق به کار
۳	ریسک مدیریتی	همکاری مخرب	بی‌انگیزگی دانشجویان، بی‌اعتباری دانشگاه، کاهش سطح علمی دانشگاه، خراب شدن وجهه علمی دانشگاه، عدم تمایل اساتید همکار به بروز کردن دانش، بی‌تعهدی به سازمان
		حصار آفرینی	اساتید چند شغله، اساتید سمت دار
		تساوی‌گری	برخورد یکسان با تمام کارکنان، عدم تمایز بر مبنای شاخص‌های دقیق، عدم تمایز افراد بر مبنای عملکرد
		تطبیق ناپذیری	رفتارهای گذشته مدار، عدم به روز رسانی سیستم
		ضعف روان-شناختی	جلوگیری از ورود دانش جدید، جلوگیری از ایده‌های جدید، عدم ورود تکنولوژی جدید

زمانی که یک نقشه رضایت‌بخش از تم‌ها ایجاد شد محقق تم‌هایی را که برای تحلیل ارائه کرده، تعریف کرده و مورد بازبینی مجدد قرار می‌دهد، سپس داده‌ها داخل آن‌ها را تحلیل می‌کند (برون و کلارک، ۲۰۰۶). نتایج حاصل از اجرای مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که ریسک‌هایی که برای نگهداشت اعضای هیئت علمی شناسایی شده‌اند در قالب سه تم اصلی فردی، رفتاری و سازمانی هستند.



شکل (۱) ریسک نگهداشت اعضای هیئت علمی

بحث و نتیجه گیری

در پژوهش حاضر با دیدگاهی جزئی نگر به ریسک‌های منابع انسانی پرداخته شده و تلاش شده است تا دسته‌بندی از ریسک‌های نگهداشت اعضای هیئت علمی در دانشگاه یزد ارائه شود. نتیجه این پژوهش منجر به شناسایی سه دسته اصلی ریسک ادراکی، شغلی و مدیریتی شده است که به تفصیل مورد بحث قرار گرفتند.

نخستین ریسک، ریسک ادراکی است که این ریسک در نتیجه عدم وجود نقش و توسعه‌ی شخصی به وجود می‌آیند که در نتیجه‌ی آن‌ها متخصصین منابع انسانی قادر به اجرای نقش مؤثری در سازمان نخواهند بود. ریسک ادراکی در مطالعه حاضر اشاره به آن دسته از ریسک‌هایی دارد که در نتیجه خواسته‌ها و تمایلات فردی برای سازمان رخ می‌دهد. این ریسک مدیریت افراد با قابلیت‌ها و عملکرد بالا و همچنین پدیده‌ای را که در آن شخص انتخاب کننده، فردی را انتخاب می‌کند و در سازمان نگه می‌دارد که دارای صفات مشابه بیشتری با خودش باشد (از جمله سن، جنسیت، نوع رفتار، دیدگاه تئوریک و ...) و نیز ویژگی‌های شخصیتی و نگرشی مشابهی را داشته باشد را شامل می‌شود. این ریسک نقش مهمی در انتخاب اعضای هیئت علمی دارد، در نتیجه باید ادراک استفاده کننده‌ها از ریسک و نقش آن بر فرآیند تصمیم‌گیری در رابطه با جذب اعضای هیئت علمی مورد توجه قرار گیرد. این ریسک تصمیم‌گیرنده را به درگیر شدن در یک الگوی رفتاری خاص نه ریسک عینی و واقعی تحریک می‌کند. از این رو ریسک ادراکی به برداشت فرد از عدم اطمینان و پیامدهای منفی یا انجام یک فعالیت معین اشاره می‌کند. همچنین ریسک ادراک شده می‌تواند نگرش و تمایل سایر تصمیم‌گیرندگان را تحت تاثیر قرار دهد. این ریسک علاوه بر قضاوت در مورد فرد، در این رابطه که چقدر فرد با ارزش است نیز اثرگذار می‌باشد. در این پژوهش با عنوان گریز پایی و وابستگی معرفی شده‌اند. ریسک گریز پایی جنبه منفی افراد با توانایی و عملکرد بالا را بیان می‌کند. از آنجا که افراد با استعداد افرادی خاص، متمایز و استثنایی به شمار می‌روند بنابراین رفتارها و کنش‌های آنان نیز غالباً از منابع انسانی عادی

متفاوت است. گریزپایی به شکل و جنس مستعد اشاره دارد که بر کنش و واکنش آنان تأثیر می‌گذارد که این کنش و واکنش-ها به نوبه خود سیستم مدیریت این استعدادها را متأثر می‌سازد. گریزپایی شامل مفاهیمی مانند سیال و فرار بودن، مغرور بودن، خودرأیی و مفاهیمی مشابه این‌ها می‌شود. وابستگی به پدیده‌ای اشاره دارد که در آن شخص انتخاب کننده، فردی را انتخاب می‌کند و در سازمان نگه می‌دارد که دارای صفات مشابه بیشتری با خودش باشد و نیز ویژگی‌های شخصیتی و نگرشی مشابهی را داشته باشد. این نوع اشخاص در زمان انتخاب افراد شایسته، به طور طبیعی به دنبال کسانی می‌گردند که دارای بیشترین صفات مشابه خودشان باشند. نتایج این پژوهش با نتایج مایر و همکاران (۲۰۱۱) و دیون (۲۰۱۳) همسو و سازگار می‌باشد. در این راستا می‌توان اظهار نمود که با شناسایی عوامل کاهنده ریسک، بایستی نگرش فرد را تغییر داد تا ادراک تصمیم‌گیرنده از ریسک کاهش یابد. در این زمینه می‌توان پیشنهاد داد اعضای تصمیم‌گیرنده اطلاعات و تجربیات خود را به اشتراک بگذارند. این اشتراک‌گذاری اطلاعات باعث کاهش ریسک ادراکی می‌شود. همچنین اعتماد بین تصمیم‌گیرندگان بایستی به صورت مستمر مورد توجه قرار گیرد. با توجه به تأثیر منفی ریسک ادراکی دانشگاه می‌شود دانشگاه یزد از طریق مدیریت صحیح آن را طوری کنترل کند که اثرات واقعی منفی و ضررهای ناشی از آن را کاهش دهد و با استفاده از چنین رویکردی دانشگاه قادر خواهد بود درک بهتری از مسائل پیدا کنند و به تبع آن تصمیمات موثرتری جهت جذب اعضای هیئت علمی اتخاذ کنند. لازم است دانشگاه به تدوین و اجرای استراتژی‌هایی بپردازد که بتوانند اعتماد را بین تصمیم‌گیرندگان افزایش دهند و با ایجاد پل‌های کاربری اختصاصی در جهت کاهش ریسک ادراکی گام بردارند.

دسته دوم ریسک شغلی بوده که توسط خبرگان شناسایی گردید. این نوع ریسک از خصایص رفتارهای انسانی است و از طریق داده‌های منابع انسانی شناسایی و پیش‌بینی می‌شوند؛ ریسک وارد کردن صدمه توسط کارکنان به خود یا به سازمان که ممکن است سهواً (به دلیل دارا نبودن شایستگی لازم) یا عمدتاً (به دلیل انحراف از قوانین تجویز شده در راستای کنترل ریسک) صورت می‌گیرد. در این پژوهش، تحلیل مصاحبه با اعضای هیئت علمی و کارکنانی که به امور استخدام و نگهداشت آشنایی داشتند نشان داد که ریسک اهمال‌کاری، فرسایش شغلی و اعتیاد کاری را می‌توان تحت عنوان این مفهوم طبقه‌بندی کرد. داده‌های پژوهش نشان داد که عدم برنامه‌ریزی مناسب دانشگاه ممکن است منجر به رفتارهایی در میان اعضای هیئت علمی می‌شود که در مطالعات گذشته از آن‌ها به عنوان اهمال‌کاری یاد شده است؛ به عنوان مثال برخی پاسخ‌دهندگان اشاره دارند که اعضای هیئت علمی صرفاً به دلیل جلب دانشجویان از ارزیابی و تدریس مناسب فاصله می‌گیرند؛ معادل اهمال‌کاری، سهل‌انگاری، به تعویق انداختن و این دست و آن دست کردن می‌باشد. همچنین، فرسودگی شغلی نوعی بیماری است که دارای علائم و نشانه‌های جسمی و روحی دیگری نیز می‌باشد و نباید این نوع خستگی مزمن را با خستگی‌های معمولی و زودگذر اشتباه گرفت. بر این اساس فرسودگی شغلی سندرمی است که در پاسخ به فشار روانی مزمن به وجود می‌آید و شامل سه جزء خستگی یا تحلیل عاطفی، از خود بیگانگی یا مسخ شخصیت، فقدان موفقیت فردی یا پیشرفت شخص است. مطالعه حاضر به نتایجی دست یافت که بیانگر نوعی فرسایش در رفتار اعضای هیئت علمی است. اعتیاد به کار در ریسک شغلی، وضعیتی است که طی آن، فرد به نحوی رفتار می‌کند که برای خانواده و زندگی اجتماعی وی در محیط کار و خارج از آن، زیان‌آور است؛ اعتیاد به کار پدیده‌ای است که برای شخص می‌تواند لذت‌بخش یا خسته کننده و مشکل‌ساز باشد. مشکل این است که افراد مذکور اعتقاد دارند که اگر کار نکنند احساس پوچی به آن‌ها دست خواهد داد. در این زمینه نتایج با نتایج پژوهش‌های بکر و اسمیت (۲۰۱۶) و فان و همکاران (۲۰۲۰) همسو و سازگار می‌باشد. در این راستا پیشنهاد می‌گردد که دانشگاه در عوض کار بیشتر، افراد را به ایجاد تعادل بین زندگی شخصی و کاری، کار کردن به اندازه و مناسب و با لذت و همچنین مدیریت کردن زمان خود دعوت کنند تا علاوه بر بهره‌وری سازمانی مسئولیت اصلی خود را در قبال دانشجویانشان نیز به انجام برسانند. به پیشرفت هر چند جزئی اعضای هیئت علمی اهمیت دهد. به تلاش‌های آن‌ها در انجام کارها قدردانی کند تا آن‌ها انگیزه بیشتری در خود احساس نموده و به نحو مطلوب‌تری به انجام کارها بپردازند. در صورت بروز مساله و مشکل از کمک به آنان دریغ ننماید و اهمیت به رفاه و رضایتمندی کارکنان را در اولویت قرار دهد.

دسته سوم ریسک شناسایی شده توسط خبرگان ریسک مدیریتی است. ریسک مدیریتی امکان بالقوه عدم توفیق در دسترسی

به اهداف و مأموریت می‌باشد. این تعریف شامل زیان (ناکامی در رسیدن به اهداف مأموریت) و عدم اطمینان (احتمال وقوع یا عدم وقوع ناکامی) است. این ریسک که یک کد اصلی است خود شامل زیرمجموعه‌های تساوای‌گری، تطبیق‌ناپذیری، حصار آفرینی، ضعف روان‌شناختی و همکاری مخرب می‌شود. یکی از مفاهیم مستخرج از کدگذاری باز نگاه مساوی به همه کارکنان و عدم متمایزسازی آنان است. مدیریت مؤثر کارکنان برای جلوگیری از خروج آن‌ها از سازمان مستلزم متمایزسازی منابع انسانی است. وقتی فرد در سازمانی شاغل باشد که سیستم حقوق‌دهی بر مبنای عملکرد نباشد و افراد با عملکرد متفاوت به یک اندازه حقوق و مزایا دریافت کنند باعث سرخوردگی و کاهش انگیزه‌ی افراد قوی در سازمان می‌شود. تفاوت‌های مهارتی و فواصل عملکردی در بین افراد ضرورت برخورد متفاوت با آنان را می‌طلبد. البته نکته حائز اهمیت این است که این متمایزسازی باید بر مبنای شاخص‌های دقیق صورت پذیرد. عدم تطبیق‌پذیری بیانگر این است که عملکرد فعلی سیستم منابع انسانی تحت تأثیر عملکرد قبلی است. این بدان معناست که رفتار سیستم گذشته‌مدار و وابسته به مسیری است که در گذشته طی نموده است. به همین دلیل با هرگونه تغییر و ایجاد شرایط نو و جدید مخالفت می‌ورزد. بر این اساس به نظر می‌رسد یکی از ریسک‌های مهمی که مدیران در نگهداشت اعضای هیئت علمی بایستی مد نظر قرار دهند، توجه به عدم تطبیق‌پذیری آن‌ها در مواجهه با تغییرات می‌باشد. حصار آفرینی همان نگهداشت فیزیکی اعضای هیئت علمی است. مربوط به شرایط اساتیدی است که صرفاً در دانشگاه‌ها حضور فیزیکی دارند و ذهنشان در دانشگاه و با دانشجویان نیست. تعدد مشغله‌های فکری و کاری خارج از دانشگاه که ممکن است بعضی به دلیل عدم تعادل در زندگی و کار آن‌ها باشد منجر به حصار آفرینی برای آن‌ها شده است؛ اساتید در زمان حضور در کلاس هم وقتشان متعلق به دانشجویان نیست و آن کارایی لازم را برای دانشگاه ندارند. از وقت کلاسی برای انجام دادن کارهای خارج از کلاس خود استفاده می‌کنند و طبیعتاً راندمان مناسبی را نیز نخواهند داشت. مدیریت به معنای استفاده بهینه از نیرو استعداد و عنصر زمان است. هدر رفتن منابع و عنصر زمان را باید جدی گرفت، زیرا «ضایعات انسانی»، زیان‌بارتر از ضایعات امکانات مادی و اسراف در نان و هدر دادن ابزار و وسایل و غیر قابل جبران‌تر است و این مسئله به سوء مدیریت مدیران ارتباط دارد. گاهی کارهایی بر دوش افرادی گذاشته می‌شود که متناسب با کارایی آنان نیست؛ گاهی کارها بر اساس «لیاقت‌ها» و «استعدادها» به اشخاص سپرده نمی‌شود. خیلی‌ها آن‌جا که باید باشند، نیستند یا در جاهایی هستند که در خور آنان نیست. این اشتباه باعث بیکار ماندن کسانی می‌شود که می‌توانند در چرخه کار قرار گیرند، سرگردانی و بلا تکلیفی و امروز و فردا کردن‌ها و تأخیرهای بی‌جا هم تأثیری است که این نگهداشت نابجا بر کارکنانی که توانایی لازم را ندارند می‌گذارد. هدف هر سازمانی استفاده حداکثری از منابع است به نحوی که حداقل هدر رفت منابع را نیز همراه داشته باشد. اقدام به نگهداشتن اساتید ناکارآمد ریسک‌هایی را هم برای دانشگاه، دانشجویان و اساتید ناکارآمد به دنبال دارد که برای دانشگاه منجر به تنزل اعتبار می‌شود و وجهه علمی دانشگاه را پایین می‌آورد، برای دانشجویان بی‌انگیزگی و عدم تمایل برای حضور در کلاس درس را به دنبال دارد و برای اساتید ناکارآمد غیبت، بی‌تعهدی به سازمان و بروز نکردن دانش خود را به دنبال دارد. شتاب تحولات در زندگی امروزی، به حدی رسیده که نمی‌توان اتفاقات و رویدادهای آینده را با معادلات جبری، عادی و هماهنگ پیش‌بینی نمود. تغییرات جهانی هم چون گذشته خطی نبوده و در نتیجه باید گفت آینده ادامه گذشته نیست. پیچیدگی و رشد فزاینده پدیده‌ها سبب شده است دیگر نتوان با تکیه بر تجربه‌ها و رویکردهای سنتی، موفقیت سازمان‌های کسب‌وکار را در آینده تضمین نمود. عدم اعتماد و اطمینان محیطی و شدت رقابتی شدن سازمان‌ها و مدیران، مدیران ارشد سازمان‌ها را با چالش‌های متعدد مواجه کرده است. سازمان‌ها برای بقا در چنین شرایطی مجبور به بروز رسانی مداوم خود هستند. در نهایت نتایج این پژوهش با پژوهش‌های ژانگ (۲۰۱۴) و کرانک و همکاران (۲۰۱۹) همسو و سازگار می‌باشد. در این راستا پیشنهاد می‌شود که مدیران باید ریسک‌هایی را که تا زمان آشکار شدن آثارشان نادیده گرفته می‌شوند با رویکردهایی نظیر حسابرسی منابع انسانی شناسایی کرده و برای رویارویی با آن‌ها آمادگی داشته باشند. در کنار این اقدام شناخت روندهای اجتماعی نوظهور و اثرگذار بر انگیزاننده‌های کارکنان مختلف نیز از اهمیت برخوردار است. به همین دلیل رصد مداوم عوامل انگیزشی و توجه به انگیزاننده‌های نوین در حفظ و نگهداشت استعدادها بسیار مهم است. عامل مهم و مؤثر دیگر لزوم تدوین و طراحی طرح‌ها و برنامه‌های منسجم، ساختار یافته و مدون

در زمینه نگهداشت استعدادهاست. علاوه بر این موارد، یکی از مهم‌ترین عوامل از دست دادن و خروج استعدادها ارتباط ضعیف میان مدیران و کارکنان است. به همین دلیل توصیه می‌شود مهارت‌های ارتباطی مدیران تقویت شده و آنان از طریق برگزاری جلسات مختلف با کارکنان نظرات آنان را دریافت نمایند. حفظ و نگهداشت کارکنان پیوند بسیار تنگاتنگ و نزدیکی نیز با سیستم مدیریت عملکرد سازمان دارد. توصیه می‌شود شاخص ارزیابی عملکرد به طور دقیق تدوین و به نحو صحیحی اندازه‌گیری شوند و بسته‌های حقوق و دستمزد نیز به نحوی طراحی شود که مبتنی بر سطوح عملکرد، مهارت‌ها، تجربه و رفتارهای افراد باشد. براساس نتایج پژوهش پیشنهادها به صورت ذیل می‌باشد:

گریز پایایی

- ✓ عادلانه دانستن جبران خدمات و پرداخت‌ها از راه کفایت پرداخت‌ها، پاداش مبتنی بر عملکرد و حقوق و مزایای بالاتر از میانگین موجب می‌شود که افراد خود را با سازمان‌های رقیب و یا افراد با توانایی‌های یکسان در سازمان مقایسه کنند و به جهت حفظ عدالت داخلی و خارجی احساس مثبتی نسبت به سازمان داشته باشند.
- ✓ تدوین استانداردهای اخلاقی، حرفه‌ای و رفتاری از سوی دانشگاه‌ها می‌تواند مفید و موثر باشد.
- ✓ برنامه‌های حمایتی و تشویقی به منظور تقویت احساس تعلق و دلبستگی از سوی دانشگاه‌ها اجرا شود.

وابستگی

- ✓ ایجاد احساس انجام شغل و کار به بهترین وجه از مسیر مشوق بودن مدیر و همکاران و احساس موفقیت درونی موجب می‌شود افراد حس کنند که در مسیر شغلی و حرفه‌ای خود در جایگاه درست قرار گرفته‌اند و می‌توانند توانمندی‌های خود را در سازمان پرورش دهند.
- ✓ ایجاد احساس فرصت پیشرفت و ترقی از طریق ارتقای مقام، رشد تخصصی و رشد فردی موجب می‌شود که کارکنان بپذیرند که از طریق سازمان خود می‌توانند آینده روشنی در سازمان متصور شوند و در آخر، نقش تصمیم‌گیرنده را ایفا نمایند.

اهمال کاری کردن

- ✓ طراحی مسیر پیشرفت شغلی یکی از مواردی است که با امکان پیش‌بینی رشد آتی برای کارکنان، امیدواری زیادی را برای ماندگاری ایجاد می‌کند. لیکن در وضعیت موجود ارتقا براساس شایستگی با در نظر گرفتن شرایط تجربی تا حدود زیادی دستیابی به اهداف دانشگاه را تسهیل می‌کند.
- ✓ عوامل فردی اهمال کاری در اختیار مدیران نیست اما به نظر میرسد با کنترل و بهبود عوامل سازمانی مؤثر بر اهمال کاری، می‌توان شیوع این مسئله را کاهش داد.
- ✓ مدیران دانشگاه ضمن شناسایی کارکنان اهمال‌کار نسبت به برگزاری دوره‌های روان‌شناختی و رفتاری در جهت حذف پدیده نامطلوب اهمال کاری اقدام نمایند.
- ✓ جهت دستیابی به اهداف مدنظر دانشگاه از سوی اساتید، برنامه‌ها مدون و اولویت بندی شوند.

فرسایش شغلی

- ✓ در هنگام تعیین نیاز تمام گروه‌های ذینفع در این امر در جلساتی گرد هم آمده و به بررسی مشکلات و مسائل امور تسهیل‌کننده و سایر موارد دخیل در فرآیند جذب پرداخته تا کسب نتایج کارآمدتر از فرآیند جذب تسهیل شود.
- ✓ ساختار سازمانی در دانشگاه بایستی از بوروکراسی خشک و کاغذبازی نجات پیدا کند و به یک تشکیلات هیئت‌گونه تبدیل شود به طوری که انگیزه و اشتیاق در آن موج بزند.

- ✓ قوانین و مقررات سازمانی دارای ساختار سفت و سخت نباشد و حالت منعطف داشته باشد.
- ✓ ارتباط‌های دو طرفه از بالا به پایین و پایین به بالا بهبود یابد.
- ✓ تناسب شغل و شاغل در به عهده گرفتن مسئولیت‌های سازمانی مدنظر مدیران دانشگاه قرار گیرد.

اعتیاد به کار

- ✓ آموزش‌های خاصی از طرف دانشگاه در زمینه آگاه‌سازی اساتید از خودشیفتگی‌شان برای آن‌ها طراحی شود و بوسیله مکانیزم‌هایی اطمینان حاصل شود که اساتید مطالب آموزشی را مدنظر قرار داده‌اند.
- ✓ با برگزاری دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های مناسب اقداماتی در جهت کاهش کنترل بیرونی اساتید صورت گیرد و کانون کنترل آن‌ها را تقویت نمود تا علاوه بر محیط کاری در محیط خانوادگی و اجتماعی کانون کنترل درون داشته باشند.

همکاری مخرب

- ✓ دانشگاه‌ها برای جذب استعداد‌های علمی بر برندسازی دانشگاه متمرکز شوند و بدین منظور به تقویت همکاری‌های خود با شبکه دانشگاهی و سازمان‌های تجاری بپردازند و به ارائه تصویر بهتری از دانشگاه خود بپردازند.
- ✓ از آنجاکه کیفیت علمی دانشجویان به عنوان مهم‌ترین عامل در نگهداشت استعداد‌های علمی در دانشگاه شناخته می‌شود، پیشنهاد می‌گردد دانشگاه‌ها به ارائه برنامه‌هایی برای بالا بردن سطح علمی دانشجویان بپردازند. این مهم با بهبود فرایند گزینش دانشجویان در مقطع دکتری و همچنین با ارائه طرح‌های فوق برنامه حضوری و یا برنامه‌های جانبی بر بستر شبکه اینترنت امکان‌پذیر است.
- ✓ سبک‌های مدیریت سنگواره‌ای بایستی به سمت سبک‌های رهبری کارزماتیک تغییر پیدا کند.
- ✓ ایجاد احساس مثبت نسبت به سازمان و محل کار از طریق شرایط فیزیکی مناسب محل کار، ارتباطات مناسب و کارکردهای فرهنگی مناسب موجب می‌شود کارکنان نسبت به سازمان‌های رقیب بی‌تفاوت باشند و بهره‌وری بیشتر، کارکرد و ارتباطات داخلی بهتری داشته باشند.
- ✓ ایجاد احساس مقبولیت و ارزش برای سازمان از راه مشارکت در اهداف سازمانی، شأن و منزلت در کار و آزادی کاری، باعث تقویت احساس احترام و ارزش در کارکنان شده و اعتماد به نفس کارکنان را در پی دارد و بدین ترتیب، سازمان را از خود می‌دانند.

حصار آفرینی

- ✓ نظام تنبیه و تشویق کارآمد، نظارت مستقیم و غیرمستقیم، بازخورد مناسب و سیستم ارزشیابی عملکرد در دانشگاه بایستی طوری طراحی و اجرا شود که کارکنان متناسب با میزان کارآمدی و انجام به موقع وظایفشان ارزیابی شده تا نقاط ضعف‌شان اصلاح و نقاط قوت تقویت شود.
- ✓ دانشگاه با افزایش پاداش‌های مالی برای کارکنان خود انگیزش را در آنها افزایش داده و بهره‌وری سازمان را افزایش دهند.

تساوی‌گری

- ✓ مدیران دانشگاه از کارکنان خود در همه‌ی ابعاد کاری حمایت کافی و لازم را به عمل آورند. این حمایت در هر شرایط کیفیت خاص خود را دارا است.
- ✓ ارزیابی عملکرد صحیح یکی از مبانی اصلی و تعیین‌کننده در شکل‌گیری ذهنیت وجود عدالت در سازمان است. از

این رو تدوین دستورالعمل ارزیابی عملکرد و تعلیم و پرورش مدیران برای استفاده‌ی صحیح از این ابزار کارآمد در برنامه‌های اصلی گنجانده شود.

تطبيق ناپذیری

- ✓ با توجه به تغییر و تحولات در زمینه سیستم آموزشی پیشنهاد می‌شود به صورت دوره‌ای گروهی از متخصصین در هر رشته دانشگاه جمع شده و معیارهای جذب را مورد بازبینی قرار دهند تا معیارها به روزتر شده و افراد مناسبی جذب شوند.
- ✓ زمینه‌ی استفاده از فرصت‌های آموزشی بالاتر به طور برابر، برای کلیه‌ی کارکنان متخصص فراهم گردد. این نکته به عنوان یکی از اصول تدوین ضوابط آموزش کارکنان باید سرلوحه‌ی اقدامات قرار گیرد.

ضعف روان‌شناختی

- ✓ زمینه‌های انجام کارها به صورت تیمی فراهم شود که این خود موجب ایجاد روابط بهتر با همکاران و جلب حمایت آنان خواهد شد. به طور کلی ایجاد فضای همکاری و کار تیمی در انجام کارها، ضمن کاهش استرس کاری، موجب ایجاد زمینه‌ی ظهور هم‌افزایی خواهد شد. البته این مسأله نباید موجب غفلت از توانایی‌ها و استعداد افراد شود.
- ✓ بین کارکنان بخش‌های مختلف سازمان هم‌افزایی و تعامل مفید برقرار شود و نگاه ایشان از بخشی نگری به کل-گرایی تغییر پیدا کند.
- ✓ از تجربیات، نظرات و پیشنهادهای کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها استفاده و حمایت شود، نظرات مصوب اجرایی گردد.

این پژوهش محدودیت‌هایی هم دارد، از آنجا که این پژوهش در دانشگاه یزد انجام شده است، نتایج ممکن است ویژگی‌های منحصر به فرد آن جمعیت را نشان دهد. کمبود منابع اولیه و سوابق پژوهشی مستقیم درباره موضوع محدودیت پژوهشی بوده است. در نهایت پیشنهاد برای پژوهش‌های آینده این است که ریسک‌های نگهداشت در دانشگاه‌های دیگر شناسایی شود و مدل جامعی برای ریسک نگهداشت اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های ایران تدوین گردد. همچنین مدل شناسایی شده این پژوهش در دانشگاه‌های دیگر مورد بررسی قرار گیرد.

تقدیر و تشکر

پژوهشگران بر خود لازم می‌دانند از همه کسانی که در انجام این پژوهش همکاری نموده‌اند بالخصوص اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه یزد، تشکر و قدردانی نمایند.

منابع

- ابراهیمی، الهام، قلی پور، آرین. (۱۳۹۵). گونه‌شناسی ریسک‌های منابع انسانی براساس نقاط مرجع استراتژیک: کاربرد رویکرد کیفی. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۶(۲)، ۱-۲۶.
- ابراهیمی، الهام، قلی پور، آرین، مقیمی، سیدمحمد، قالیباف اصل، حسن. (۱۳۹۶). تحلیل و سنجش ریسک‌های منابع انسانی با به‌کارگیری تکنیک‌های دیمتیل فازی و مشابهت فازی. مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۵(۱)، ۱-۲۳.
- حسینی، الهه، سعیداردکانی، سعید، سبک‌رو، مهدی. (۱۳۹۹). ارائه الگوی آوای کارکنان دانشی (مورد مطالعه: کارکنان شرکت گاز شیراز). فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۸(۴)، ۷۲-۵۷.
- حسینی، الهه، سعیداردکانی، سعید، سبک‌رو، مهدی. (۱۳۹۹). مدل مفهومی آوای اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی ایران با رویکرد مدل‌یابی ساختاری تفسیری. فصلنامه علمی آموزش علوم دریایی.
- سبک‌رو، مهدی و فرقانی اله آبادی، فهیمه. (۱۳۹۹). مروری بر جریان‌های نوین در مدیریت منابع انسانی. انتشارات دانشگاه یزد.

- ضیاء، بابک، رضوانی، مهران، مبارکی، محمدحسن، تاج پور، مهدی. (۱۳۹۸). الگوی بین‌المللی سازی دانشگاه با رویکرد کارآفرینی (مورد مطالعه: دانشگاه‌های برتر ایران). فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی. ۱۲(۲)، ۳۰۱-۳۲۰.
- Acharya, S., & Wee, S. L. (2020). Rational inattention in hiring decisions. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 12(1), 1-40.
- Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100700.
- Aven, T. (2010). On how to define, understand and describe risk. *Reliability Engineering & System Safety*, 95(6), 623-631.
- Axelrod, B., Handfield-Jones, H., & Michaels, E. (2002). A new game plan for C players. *Harvard business review*, 80(1), 80-90.
- Becker, K., & Smidt, M. (2016). A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 26(2), 149-165.
- Biri, B., Capps, J., Pfeiffer, D., & Khalid, A. (2020). Improving Communication Between Assessment and Maintenance Departments.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Bruwer, J. P., & Rossouw, J.-P. (2019). The Influence of Perceived Human Resource Risk Factors on Financial Problems Faced by Overberg District Municipalities. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 11(1 (J)), 48-54.
- Cascio, W., & Boudreau, J. (2014). HR strategy: optimizing risks, optimizing rewards. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.
- Chitsaz, E., Tajpour, M., Hosseini, E., Khorram, H., & Zorrieh, S. (2019). The effect of human and social capital on entrepreneurial activities: A case study of Iran and implications. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(3), 1193-1203.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Cronk, L., Berbesque, C., Conte, T., Gervais, M., Iyer, P., McCarthy, B.,... Aktipis, A. (2019). Managing risk through cooperation: Need-based transfers and risk pooling among the societies of the Human Generosity Project. In *Global Perspectives on Long Term Community Resource Management* (pp. 41-75): Springer.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). *Fundamentals of human resource management*: John Wiley & Sons.
- Dionne, G. (2013). Risk management: History, definition, and critique. *Risk Management and Insurance Review*, 16(2), 147-166.
- Fheili, M. I. (2006). Developing human resources key risk indicators—Know Your Staff (KYS) practices. *Journal of Operational Risk*, 1, 71-85.
- GHalibaf Asl, H. M., S,M; Gholipour, A & Ebrahimi, E (2015). Designing and Explaining a Framework for Identification and Classification of Human Resource Risks: Application of Qualitative Approach. *Journal of Research in Human Resources Management*, 7(2), 1-24. Retrieved from https://hrmj.ihu.ac.ir/article_14317_d3bc76e8863ac07194f593af4dfda027.pdf
- Guma, P. V. (2011). Organisational factors impacting on employee retention.
- Hohenstein, S., & Kliegl, R. (2014). Semantic preview benefit during reading. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 40(1), 166.
- Hosseini, E., Tajpour, M., & Lashkarbooluki, M. (2020). The impact of entrepreneurial skills on manager's job performance. *Int. J. Hum. Capital Urban Manage*, 5, 4.
- Hosseini, E., SAEIDA ARDEKANI, S., Sabokro, M. (2020). Investigating the Leadership Integrity on the Voice of the Employees by Mediating the Empowering Behaviors of the Leader(A case study: Yazd Travel Agencies). *Journal of Tourism and Development*. [in persian]
- Hosseini, E., SAEIDA ARDEKANI, S., Sabokro, M. (2020). Presentation the Pattern of Knowledge Employees Voice (Case Study: Shiraz Gas Company Employees). *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 8(4), 57-72. [in persian]
- Hosseini, E., SAEIDA ARDEKANI., & Sabokro, M. (2020). Conceptual model of the voice of the members of the scientific board of public universities of Iran with the approach of interpretive structural modeling. *Journal of Research on Management of Teaching in Marine Sciences*.
- Jablonowski, M. (2006). *Precautionary risk management: dealing with catastrophic loss potentials in business, the community and society*: Springer.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). *Understanding human resource management in the context of*

- organizations and their environments. *Annual review of psychology*, 46(1), 237-264.
- Mertens, W., & Recker, J. (2020). Can constructive deviance be empowered? A multi-level field study in Australian supermarkets. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54, 102036.
- Meyer, M., Roodt, G., & Robbins, M. (2011). Human resources risk management: governing people risks for improved performance: opinion paper. *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1-12.
- Moseley, A., Jeffers, L., & Paterson, J. (2008). The retention of the older nursing workforce: A literature review exploring factors that influence the retention and turnover of older nurses. *Contemporary Nurse*, 30(1), 46-56.
- Osipova, E., & Eriksson, P. E. (2013). Balancing control and flexibility in joint risk management: Lessons learned from two construction projects. *International Journal of Project Management*, 31(3), 391-399.
- Phan, T., Dang, T., Nguyen, T., Ngo, T., & Hoang, T. (2020). The effect of enterprise risk management on firm value: Evidence from Vietnam industry listed enterprises. *Accounting*, 6(4), 473-480.
- Phillips, J. J., & Connell, A. (2004). Managing retention: A strategic accountability approach. *ROI Institute*, 3(12), 45-57.
- Rowden, R. W. (2002). The strategic role of human resource management in developing a global corporate culture. *International Journal of Management*, 19(2), 155.
- Sabokro, M., Tajpour, M., & Hosseini, E. (2018). Investigating the knowledge management effect on managers' skills improvement. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 3(2), 125-132.
- Salamzadeh, A., Tajpour, M., & Hosseini, E. (2019). Corporate entrepreneurship in University of Tehran: does human resources management matter? *International Journal of Knowledge-Based Development*, 10(3), 276-292.
- Schuler, S., & Jackson, S. (2006). Managing human resources. Cengage learning. *Sociology*, 66(1), 32-40.
- Sinha, C., & Sinha, R. (2012). Factors affecting employee retention: A comparative analysis of two organizations from heavy engineering industry. *European journal of business and management*, 4(3), 145-162.
- Skoczylas-Tworek, A. (2019). THE APPLICATION OF THE THREE LINES OF DEFENSE CONCEPT IN RISK MANAGEMENT AND FRAUD RISK ON THE EXAMPLE SELECTED LISTED COMPANIES. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 190-202.
- Stevens, J., Jeynes, V., Cotena, E., & Edelson, M. (2006). *Managing risk: The HR contribution*: Routledge.
- Tahmasebi, R. G., A & Javaherizade, E., (2013). Talent Management: Explain, Identify and the Rank Influencing Factors on Recruitment and Retention of Academic talent. *Management Researches*, 5(17), 5-26.
- Tajpour, M., Hosseini, E., & Salamzadeh, A. (2020). The effect of innovation components on organisational performance: case of the governorate of Golestan Province. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 6(6), 817-830.
- Zhang, Y. L. X. (2014). Research on the innovative talent management based on risk management theory. *Journal of Chemical and Pharmaceutical Research*, 6(4), 413-419.