

Presenting a Human Resources Risk Management Model for Islamic Azad University (Tehran Province) Based on Leadership Styles, Talent Management and Professional Ethics

1. Mohammad Ranjbari¹: PhD Student, Department of Educational Management, Ro.C., Islamic Azad University, Roudehen, Iran

2. Fattah Nazem^{2*}: Department of Educational Sciences, Ro.C., Islamic Azad University, Roudehen, Iran

3. Mahbubeh Abdollahi³: Department of Educational Sciences, Ro.C., Islamic Azad University, Roudehen, Iran

*Corresponding Author's Email Address: nazem@iau.ac.ir

Abstract:

This study aims to develop and validate an integrated model for managing human resources risks at Islamic Azad University (Tehran Province) grounded in leadership styles, talent management, and professional ethics. A mixed-methods study: qualitative phase used thematic content analysis of 13 semi-structured expert interviews (MAXQDA); quantitative phase surveyed 300 university HR practitioners, managers and specialists using standardized and researcher-developed questionnaires; analyses employed SPSS and PLS for model testing. Qualitative analysis produced 60 concepts, 14 sub-themes and 5 main themes, highlighting internal-input risks (selection, training, performance evaluation, rewards) and external-output risks (skills, knowledge, safety, behavior). Quantitative results prioritized internal risks, transactional/operational leadership, and talent assessment systems; reliability (Cronbach's alpha, composite reliability) was generally acceptable. R^2 values indicated satisfactory model fit; Q^2 and GOF supported predictive validity. However, AVE for talent development and attraction systems was below 0.5, signaling areas for refinement. The proposed model offers a practical framework to identify and prioritize HR risks in higher education; strengthening talent acquisition/development, aligning leadership style, and institutionalizing professional ethics can reduce HR risks and convert potential threats into organizational opportunities.

Keywords: human resources risk; talent management; leadership styles; professional ethics; Islamic Azad University.

How to Cite: Ranjbari, M., Nazem, F., & Abdollahi, M. (2026). Presenting a Human Resources Risk Management Model for Islamic Azad University (Tehran Province) Based on Leadership Styles, Talent Management and Professional Ethics. *Management, Education and Development in Digital Age*, 3(1), 1-19.



ارائه مدل مدیریت ریسک منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران بر اساس سبک‌های رهبری، مدیریت استعداد و اخلاق حرفه‌ای

۱. محمد رنج بری [✉]: دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

۲. فتاح ناظم [✉]: گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

۳. محبوبه عبداللهی [✉]: گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: nazem@iau.ac.ir

چکیده

هدف این پژوهش ارائه و سنجش مدلی یکپارچه برای مدیریت ریسک‌های منابع انسانی در دانشگاه‌های آزاد استان تهران بر پایه سبک‌های رهبری، مدیریت استعداد و اخلاق حرفه‌ای است. پژوهش ترکیبی (کیفی-کمی) است؛ در فاز کیفی تحلیل محتوای مضمونی بر مبنای مصاحبه نیمه‌ساختاری با ۱۳ خبرگان (رؤسا، معاونین و مدیران گروه) انجام شد (کدگذاری باز، محوری و انتخابی؛ MAXQDA در فاز کمی، پیمایش میدانی با پرسش‌نامه‌های استاندارد و محقق ساخته در جمعیت ۳۰۰ نفر از کارشناسان، معاونان و مدیران دانشگاه‌های آزاد استان تهران انجام گرفت؛ داده‌ها با SPSS و تحلیل مدل‌سنجی با نرم‌افزار PLS آزمون شدند. تحلیل کیفی ۶۰ مفهوم، ۱۴ تم فرعی و ۵ تم اصلی را استخراج کرد که ریسک درون‌داد (انتخاب، آموزش، ارزیابی، پاداش) و ریسک برون‌داد (دانش، مهارت، سلامت، رفتاری) برجسته بودند. نتایج کمی نشان داد اولویت‌ها به ترتیب شامل ریسک درون‌داد، رهبری عمل‌گرا و نظام ارزیابی/کشف استعدادها بوده و شاخص‌های پایایی (کرونباخ و پایایی ترکیبی) عموماً مطلوب بودند؛ ضریب تعیین R^2 برای ریسک‌ها نشان‌دهنده برازش مناسب مدل و شاخص‌های Q^2 و GOF نیز پشتیبان اعتبار پیش‌بینی بودند. برخی زیرمولفه‌ها (نظام توسعه/جذب استعداد) AVE کمتر از ۰.۵ داشتند که نشان‌دهنده نیاز به بازنگری است. مدل پیشنهادی چارچوبی عملی برای شناسایی و اولویت‌بندی ریسک‌های منابع انسانی در دانشگاه ارائه می‌دهد و نشان می‌دهد که توانمندسازی نظام‌های جذب، آموزش و ارزیابی استعدادها همراه با به‌کارگیری سبک رهبری مناسب و تقویت اخلاق حرفه‌ای می‌تواند ریسک‌ها را کاهش و فرصت‌های سازمانی را افزایش دهد.

کلیدواژه‌گان: ریسک منابع انسانی؛ مدیریت استعداد؛ سبک‌های رهبری؛ اخلاق حرفه‌ای؛ دانشگاه آزاد اسلامی.

نحوه استناددهی: رنج‌بری، محمد، ناظم، فتاح، و عبداللهی، محبوبه. (۱۴۰۵). ارائه مدل مدیریت ریسک منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران بر اساس سبک‌های رهبری، مدیریت استعداد و اخلاق حرفه‌ای. *مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال*، ۳(۱)، ۱-۱۹.



مقدمه

در دهه‌های اخیر منابع انسانی به‌عنوان یکی از محوری‌ترین و استراتژیک‌ترین سرمایه‌های سازمانی شناخته شده‌اند و مدیریت کارآمد این منابع به عنوان عامل تعیین‌کننده در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار مورد توجه پژوهشگران و مدیران قرار گرفته است. نقش منابع انسانی فراتر از یک واحد پشتیبان باقی نمانده و به عنوان موتور خلق ارزش، نوآوری و انعطاف‌پذیری سازمانی شناخته می‌شود؛ از این‌رو مواجهه با ریسک‌های مرتبط با سرمایه‌های انسانی نیازمند رویکردی سیستماتیک، چندبعدی و یکپارچه است. (Meyer et al., 2020; Wright & McMahan, 2015).

ریسک‌های منابع انسانی ماهیتی چندوجهی دارند و از عوامل فردی، سازمانی و محیطی ناشی می‌شوند؛ این ریسک‌ها می‌توانند شامل کمبود یا منسوخ شدن مهارت‌ها، ناکارآمدی نظام‌های جذب و نگهداشت، ضعف در آموزش و توسعه، ناکارآمدی نظام‌های ارزیابی عملکرد و پیامدهای رفتاری نظیر فساد اخلاقی یا ترک خدمت باشند. شناسایی و مدیریت این ریسک‌ها مستلزم تلفیق تئوری‌ها و ابزارهای مدیریت منابع انسانی با رویکردهای مدیریت ریسک است تا ضمن کاهش تهدیدات، فرصت‌های بالقوه نیز شناسایی و بهره‌برداری شوند. (Cascio & Boudreau, 2018; Ernst & Young, 2018; Fheili, 2016).

در ادبیات مدیریت، سه مؤلفه کلیدی که به طور مستقیم با ریسک‌های منابع انسانی مرتبط‌اند، عبارت‌اند از سبک‌های رهبری، سیستم‌های مدیریت استعداد و اخلاق حرفه‌ای. سبک رهبری بر تصمیم‌گیری، انگیزش، فرهنگ سازمانی و رفتارهای کارکنان اثر می‌گذارد و در نتیجه نقشی محوری در کاهش یا تشدید ریسک‌های انسانی ایفا می‌کند؛ رهبران تحول‌گرا و حمایت‌کننده می‌توانند فرهنگ یادگیری و نوآوری را پرورش دهند و در مقابل رهبران عمل‌گرا یا منفعل ممکن است موجب نادیده‌گرفتن جنبه‌های راهبردی منابع انسانی شوند. (Bennett & Anderson, 2018; Hoang et al., 2024; Meyers & van Woerkom, 2018).

مدیریت استعداد نیز به عنوان یکی از محورهای استراتژیک HRM مطرح است؛ در فضای رقابتی کنونی سازمان‌هایی که بتوانند استعدادهای کلیدی را جذب، توسعه و حفظ کنند، شانس بیشتری برای موفقیت طولانی‌مدت دارند. تعریف و نظام‌مندی در شناسایی، ارزیابی، توسعه و نگهداری استعدادها، هم سبب کاهش ریسک فقدان نیروی انسانی واجد شایستگی و هم افزایش ظرفیت سازمانی در مواجهه با تغییرات می‌گردد. مطالعات متعددی نشان داده‌اند که مدیریت استعداد می‌تواند به تقویت سرمایه انسانی و بهبود عملکرد سازمانی منجر شود، هرچند اجرای کارآمد آن نیاز به چارچوب‌های بومی‌شده و هماهنگ با ساختارهای سازمانی دارد. (Iles et al., 2017; Razavian & Soltani, 2019; Taj al-Din & Ma'ali Tafti, 2018).

اخلاق حرفه‌ای سومین رکن اثرگذار است که بر شفافیت فرایندها، اعتماد سازمانی و کاهش ریسک‌های رفتاری تاثیر تعیین‌کننده دارد. پایبندی به ارزش‌های اخلاقی در فرایندهای جذب، ارزیابی و جبران خدمات، می‌تواند ریسک‌های حقوقی، شکایات کارکنان و رفتارهای غیراخلاقی را کاهش دهد و به افزایش مشروعیت و اعتبار سازمان کمک کند. تحقیقات نشان می‌دهد که ترویج اخلاق حرفه‌ای نیازمند آموزش‌های مداوم، تدوین منشورهای اخلاقی و نهادینه‌سازی شیوه‌های نظارتی است. (Bennett & Anderson, 2018; Soleimani et al., 2024; Yeganeh, 2020).

اگرچه هر یک از این سه بعد به طور جداگانه مورد بررسی قرار گرفته‌اند، اما در عمل تعامل میان سبک‌های رهبری، نظام‌های مدیریت استعداد و اخلاق حرفه‌ای تعیین‌کننده‌تر از اثر منفرد هر یک است. رهبران می‌توانند با اتخاذ سبک‌های مناسب، زیرساخت‌های مدیریت استعداد را تقویت کرده و فرهنگ اخلاقی را ترویج کنند؛ به تعبیر دیگر، رهبری، مدیریت استعداد و اخلاق حرفه‌ای باید در چارچوبی یکپارچه برای مدیریت ریسک منابع انسانی تلفیق شوند تا اثر هم‌افزا ایجاد کنند. برخی مطالعات جدید بر اهمیت این همبستگی و نقش میانجی‌گر مدیریت استعداد در ارتباط میان HRM و نتایج سازمانی تاکید کرده‌اند. (Mazidi Sharafbadi, 2025; Mulya, 2025; Umair et al., 2024).

از منظر مدیریت ریسک، یکی از کاستی‌های تحقیقات موجود فقدان چارچوب‌های یکپارچه و زمینه‌مند برای شناسایی و اولویت‌بندی ریسک‌های منابع انسانی در سازمان‌های خاص مانند دانشگاه‌ها است. دانشگاه‌ها به دلیل مأموریت‌های آموزشی و پژوهشی، ویژگی‌های نیروی انسانی و ساختارهای اداری ویژه، پروفایل ریسک متفاوتی نسبت به بخش‌های دیگر دارند؛ به عنوان نمونه، ریسک‌های مرتبط با جابه‌جایی اعضای هیأت‌علمی، نیاز به به‌روزرسانی مهارت‌های آموزشی، و حساسیت به اخلاق حرفه‌ای در محیط علمی از

ویژگی‌های متمایز این بخش‌اند. به همین دلیل، توسعه مدل‌های سفارشی‌شده برای بخش آموزش عالی ضروری به نظر می‌رسد. (Cascio & Boudreau, 2018; Paul & Mitlacher, 2018; Rajabi Farjad & Toranian, 2024).

تحقیقات قبلی همچنین نشان داده‌اند که شناسایی شاخص‌های کلیدی ریسک (Key Risk Indicators) در حوزه منابع انسانی می‌تواند به مدیران در پایش و پیش‌بینی مشکلات کمک کند و زمینه‌ساز برنامه‌ریزی‌های پیشگیرانه گردد. ایجاد مجموعه‌ای از شاخص‌های کمی و کیفی برای رصد سلامت سرمایه انسانی، میزان تطابق مهارت‌ها با نیازهای سازمانی و کارنامه اخلاقی کارکنان، بخش مهمی از مدیریت ریسک منابع انسانی را تشکیل می‌دهد. (Ernst & Young, 2018; Fheili, 2016).

از سوی دیگر، ادبیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر ضرورت هماهنگی بین استراتژی‌های کسب‌وکار و راهبردهای HRM تأکید دارد؛ رویکردهای استراتژیک HRM که به تلفیق سیاست‌ها و فرایندهای منابع انسانی با اهداف کلان سازمان می‌پردازند، می‌توانند موجب تقویت قابلیت‌های پیش‌بینی و پاسخگویی در برابر ریسک‌ها شوند. این دیدگاه مبتنی بر نظریه‌های منابع و توانمندی‌ها نیز است که منابع انسانی را به عنوان منبعی ارزش‌آفرین و غیرقابل تقلید دانسته و ضرورت حفاظت و توسعه آن را مورد تأکید قرار می‌دهد. (Meyer et al., 2020; Wright & McMahan, 2015).

در سطح کاربردی، پژوهش‌ها حاکی از آن‌اند که بسیاری از سازمان‌ها، به ویژه در نظام‌های عمومی و آموزش عالی، هنوز به تعریف محدود و سنتی از ریسک منابع انسانی بسنده می‌کنند؛ این محدودیت می‌تواند منجر به غفلت از ریسک‌های حیاتی و از دست رفتن فرصت‌های بهبود عملکرد شود. بنابراین، ارائه مدلی که ابعاد مختلف ریسک منابع انسانی را به شکلی چندبعدی، پارادایمی و منطبق بر ویژگی‌های محلی سازمان (مانند دانشگاه آزاد استان تهران) توضیح دهد، می‌تواند به تصمیم‌سازان کمک کند تا اقدامات مدیریتی هدفمندتری طراحی و اجرا کنند. (Paul & Mitlacher, 2018; Rajabi Farjad & Toranian, 2024; Razavian & Soltani, 2019).

در کنار تبیین تئوریک، شواهد تجربی نیز اهمیت تلفیق سبک رهبری مناسب، نظام مدیریت استعداد منسجم و رعایت اخلاق حرفه‌ای را در بهبود نتایج منابع انسانی و کاهش ریسک‌ها نشان می‌دهند. مطالعات متعددی ارتباط مثبت میان سبک‌های رهبری تحول‌گرا با یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد سازمانی را گزارش کرده‌اند؛ همچنین مدیریت استعداد نظام‌مند با شناسایی و توسعه استعدادهای کلیدی می‌تواند تاب‌آوری سازمان در مواجهه با شوک‌های نیروی انسانی را افزایش دهد. (Hoang et al., 2024; Iles et al., 2017; Razavian & Soltani, 2019). با توجه به خلأهای نظری و عملی فوق، پژوهش حاضر تلاش می‌کند تا مدلی یکپارچه برای مدیریت ریسک منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران ارائه و مورد آزمون قرار دهد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر شامل دو بخش عمده طراحی الگو و تعیین مطلوبیت الگو می‌باشد و در بخش طراحی الگو به منظور دستیابی به واقعیت‌ها و اطلاعات مورد نظر در مورد ابعاد ریسک منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران از روش کیفی به شیوه تحلیل محتوای مضمونی استفاده شده است و در بخش دوم یعنی تعیین برآورده‌های مدیریت ریسک منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران بر اساس سبک‌های رهبری، مدیریت استعداد و اخلاق حرفه‌ای و میزان مطلوبیت الگوی پیشنهادی از طریق مطالعات میدانی (زمینه‌ای-پیمایشی) و نظرسنجی از طریق پرسشنامه با کارشناسان، معاونین، مدیران گروه و... شاغل در دانشگاه‌های آزاد سطح استان تهران مورد استفاده قرار گرفته است. در تکمیل مبانی نظری از مطالعات کتابخانه‌ای و جستجوی اینترنتی، شامل مقالات و مطالعات موردی فارسی و لاتین در قسمت پیمایشی پژوهش از نظرهای خبرگان برای آزمون و اصلاح مدل و تعیین اوزان شاخص‌ها استفاده شده است. بنابراین تحقیق حاضر از نوع تحقیقات کاربردی و اکتشافی است و می‌توان این پژوهش را نوعی پژوهش ترکیبی (کیفی و کمی) دانست.

جامعه آماری تحقیق در بخش کیفی: شامل دو گروه است:

۱) رؤسای دانشگاه‌های آزاد سطح استان تهران شامل واحد علوم و تحقیقات تهران، تهران شمال، دماوند، رودهن و تهران جنوب در سال ۱۴۰۱ و کلیه کارشناسان، معاونین، مدیران گروه و... شاغل در دانشگاه‌های آزاد سطح استان تهران سال ۱۴۰۱



در این پژوهش با استفاده از روش نمونه گیری غیر تصادفی هدفمند، تعداد اعضای نمونه بخش کیفی مشخص شد. جامعه آماری در بخش کمی کلیه کارشناسان، معاونین، مدیران گروه و... شاغل در دانشگاه‌های آزاد سطح استان تهران سال ۱۴۰۱ تشکیل می‌دهند.

حجم نمونه شامل دو بخش است: در بخش کیفی، طراحی سوالات مصاحبه:

مصاحبه اولیه با ۱۳ نفر از رؤسا، معاونین و مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌های آزاد سطح استان تهران در خصوص عنوان پژوهش، تحلیل محتوای ۱۳ مصاحبه (از طریق کدگذاری باز، محوری، مقوله ای)، مصاحبه مجدد با همان ۱۳ نفر درخصوص اعتباریابی پاسخ‌های جمع بندی شده حاصل از مصاحبه اولیه، ۱۳ نفر از رؤسا، معاونین و مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌های آزاد سطح استان تهران.

چهار معیار برای انتخاب شرکت کنندگان در تحقیق شناسایی شد که عبارتند از: کلیدی بودن، شناسایی شده توسط سایرین؛ فهم نظری موضوع؛ موافقت با مشارکت؛

در بخش کمی: مقیاس اندازه گیری رتبه‌ای در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌باشد، حجم نمونه طبق فرمول کوکران ۲۸۰ نفر تعیین شد که جهت تعمیم پذیری بیشتر و جلوگیری از افت نمونه، نمونه به ۳۰۰ نفر افزایش یافت با حداقل تجربه کاری بالای ده سال به روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند.

واحد تجزیه و تحلیل در این پژوهش، دانشگاه‌های آزاد سطح استان تهران می‌باشد.

روش‌های گردآوری اطلاعات در تحقیق حاضر، مشتمل بر مطالعه و بررسی کتابخانه ای، پرسشنامه و مصاحبه می‌باشد.

با توجه به اینکه رایج ترین ابزار گردآوری اطلاعات در تحقیقات پیمایشی پرسشنامه است که برای تحقق اهداف پژوهش استفاده از دو پرسشنامه مجزا و مستقل در زمینه‌هایی که بشرح ذیل آورده می‌شود استفاده گردیده است لازم به ذکر است در این پژوهش برای بخش کمی (سوال دوم و سوم) از پرسشنامه محقق ساخته استفاده می‌گردد. برای پرسشنامه مدیریت استعداد از پرسشنامه احمدی و همکاران در سال (۲۰۱۲) استفاده شده است که شامل ۲۷ گویه است و دارای ۴ مؤلفه می‌باشد. پایایی پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ ۰/۹۵ درصد ذکر شده است.

پرسشنامه اخلاق حرفه‌ای که در سال ۲۰۰۲ توسط کادوزیر به عنوان ویژگی‌های افراد متعلق به اخلاق حرفه‌ای مطرح شده است، شامل ۱۶ سوال بسته پاسخ که ابعاد و ویژگیهای اخلاق حرفه‌ای را بر اساس هشت مؤلفه بررسی می‌کند. در این پرسشنامه برای بررسی پایایی ابزار از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. که در خارج از کشور روایی ۰/۸۴ بدست آمده است. پرسشنامه سبک‌های رهبری توسط بس و اولیو در سال (۱۹۸۵) طراحی شده است. این پرسشنامه در نسخه اولیه دارای ۴۵ سوال بود که در جدیدترین ویرایش باس و اولیو (۲۰۰۴)، سوالات آن را به ۳۶ پرسش تقلیل دادند. این پرسشنامه به ارزیابی عوامل و شاخص‌های رهبری تحول گرا، عمل گرا و منفعل می‌پردازد.

پژوهشگر پس از هماهنگی‌های لازم در محل کار مصاحبه شونده‌گان حضور یافته و با استفاده از ضبط صوت و با کسب اجازه از مصاحبه شونده‌گان مکالمه را ضبط نموده تا کدها را استخراج کند. شایان ذکر است که مدت زمان مصاحبه بین ۲۰ تا ۴۰ دقیقه بود و فرایند مصاحبه در تابستان ۱۴۰۱ اجرا شد.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی پس از انجام مصاحبه ها، صورت مصاحبه‌ها به طور کامل پیاده شد و فایل‌ها وارد نرم افزار MAXQDA شد. در نهایت برای تجزیه و تحلیل و به کارگیری آزمون‌های توصیفی از نرم افزار SPSS استفاده گردید و همچنین در تحقیقاتی که هدف آزمون مدل خاص از رابطه بین متغیرها است، برای بررسی رابطه ی بین متغیرها و آزمون فرضیه‌ها نیز، پس از جمع آوری داده‌ها و اطلاعات گردآوری شده از طریق پرسشنامه، از نرم افزار آماری PLS استفاده می‌گردد.

یافته‌ها

اطلاعات داده شده توسط خبرگان مصاحبه شونده که مربوط به مدت زمان فعالیت در ریاست/مدیریت دانشگاه/دانشکده آزاد اسلامی استان تهران است، در جدول ۳-۲ نمایش داده شده است.

جدول ۱. لیست خبرگان مصاحبه شونده

ردیف و تاریخ	سمت	تحصیلات
۱۴۰۱/۰۶/۱۹ P۱	مدیر آموزش دانشکده فنی و مهندسی واحد علوم و تحقیقات	دکترای مدیریت آموزشی
۱۴۰۱/۰۶/۲۱ P۲	رئیس دانشکده مدیریت واحد علوم و تحقیقات	دکترای مدیریت آموزش عالی
۱۴۰۱/۰۶/۲۱ P۳	مدیر پژوهش واحد علوم و تحقیقات	دکترای مدیریت آموزشی
۱۴۰۱/۰۶/۲۴ P۴	رئیس دانشگاه آزاد واحد دماوند	دکترای تعلیم و تربیت
۱۴۰۱/۰۶/۲۶ P۵	معاون اداری و مالی واحد دماوند	دکترای هوش مصنوعی
۱۴۰۱/۰۶/۲۸ P۶	مدیر گروه آموزشی علوم تربیتی واحد دماوند	دکترای برنامه ریزی آموزشی
۱۴۰۱/۰۶/۳۱ P۷	رئیس دانشکده فنی مهندسی واحد دماوند	فوق لیسانس برق – الکترونیک
۱۴۰۱/۰۶/۳۱ P۸	مدیرکل امور مالی واحد رودهن	فوق لیسانس حسابداری
۱۴۰۱/۰۷/۰۳ P۹	معاون اداری و مالی واحد رودهن	دکترای اقتصاد
۱۴۰۱/۰۷/۰۷ P۱۰	معاون اداری مالی واحدتهران شمال	دکترای حسابداری مالی
۱۴۰۱/۰۷/۱۴ P۱۱	معاون عمران واحد تهران شمال	دکترای عمران
۱۴۰۱/۰۷/۱۷ P۱۲	معاون دانشکده تعلیم و تربیت واحد تهران جنوب	دکترای تصوف و عرفان اسلامی
۱۴۰۱/۰۷/۲۸ P۱۳	مدیر گروه آموزش زبان انگلیسی واحد تهران جنوب	دکترای آموزش زبان انگلیسی

به منظور طراحی الگوی مناسب مدیریت ریسک منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران، متن تمامی مصاحبه‌ها و اسناد و مدارک مکتوب، براساس رویکرد نظریه داده بنیاد (کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی)، کدگذاری شدند، سپس ابعاد الگوی پارادایمی (شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه ای، شرایط میانجی، و راهبردها) کشف گردید و با بررسی و مقایسه مکرر و مراجعه رفت و برگشتی به متن مصاحبه‌ها، اسناد، داده‌های خام، نتایج حاصل از کدگذاری، و غور و تفحص در ادبیات پژوهش و استفاده از نظر افراد خبره، الگوی رهبری مدیران مدارس در مقطع متوسطه طراحی و با دریافت نظر مشارکت کنندگان و افراد خبره غیر مشارکت کننده و اعمال آن، الگوی مورد نظر اعتبار سنجی شده است. که در ادامه به طور مختصر به این فرایند اشاره شده است.

کد گذاری باز: پس از تحلیل مصاحبه‌ها و اسناد، این کدها در قالب ۶۰ مفهوم، ۱۴ تم فرعی و ۵ تم اصلی دسته بندی شدند.

کدگذاری محوری: داده‌ها با بهره گیری از مدل‌ها و پژوهش‌های قبلی به همراه نظرات تعدادی از اساتید دانشگاهی و متخصصین منابع انسانی و همچنین برخی مبانی نظری و پیشینه تحقیقاتی پیرامون مسائل و چالش‌های منابع انسانی انجام پذیرفته است. مقوله‌های اصلی شناسایی شده در این تحقیق عبارتند از:

(الف) ریسک برون داد منابع انسانی (خارج از اختیار سازمان)

ریسک‌های برون داد در این تحقیق شامل سه حوزه اصلی می‌باشد ریسک دانش، مهارت و توانایی کارکنان



ریسک سلامت و ایمنی شغلی، ریسک‌های رفتاری

ب) ریسک درون داد منابع انسانی

ریسک‌های درون سازمانی در این تحقیق شامل پنج حوزه اصلی می‌باشند:

ریسک‌های انتخاب و استخدام، ریسک‌های آموزش و توسعه، ریسک‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد، ریسک‌های پاداش و جبران خدمات.

در تحلیل مرحله دوم بخش کیفی پژوهش، به منظور اطمینان از نتایج داده‌های گردآوری شده از مصاحبه‌ها، اصلاح و تعدیل تحلیل‌های انجام شده و نیز تنقیح الگوی مفهومی ارائه شده، بحث گروه کانونی با حضور متخصصان و مطلعین کلیدی اولیه که قبلاً نیز مورد مصاحبه قرار گرفته بودند و در جریان فرآیند کار قرار داشتند، شکل گرفت. جلسه گروه کانونی با حضور ۵ نفر صاحب نظران و مطلعین کلیدی تشکیل شد و ۳ نفر دیگر نیز که امکان حضور فیزیکی در جلسه را نداشتند، گزارش بخش کیفی را مطالعه کرده بودند و نظرات اصلاحی خودشان را به صورت کتبی به جلسه گروه کانونی عرضه نمودند.

صاحب نظران حاضر در جلسه گروه کانونی ضمن تأیید کلیت تحلیل‌های بخش کیفی پژوهش، راجع به جنبه‌های مختلف موضوع نظرات اصلاحی عمده را مطرح نمودند. که عبارتند از:

- بازنگری کل متن گزارش و اصلاح نواقصی که یادآور شده بودند
- ادغام مؤلفه‌های کوچکتر در سایر مؤلفه‌ها و بازبینی الگوی ارائه شده
- اصلاح نام گذاری‌های انجام شده برای مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌ها

پس از تشکیل جلسه گروه کانونی و ثبت و پیاده سازی نظرات همه متخصصان، دوباره کل جریان تجزیه و تحلیل داده مقوله‌های استخراج شده، و الگوی ارائه شده مورد بازنگری قرار گرفت. در این ویرایش سعی شد نظر متخصصان تا جایی که امکان دارد، اعمال گردد. پس از اصلاح و تکمیل تحلیل نهایی‌های بخش کیفی پژوهش در نتیجه بحث گروه کانونی، گزارش بخش کیفی پژوهش تهیه شد و الگوی ارائه شده تعدیل گردید.

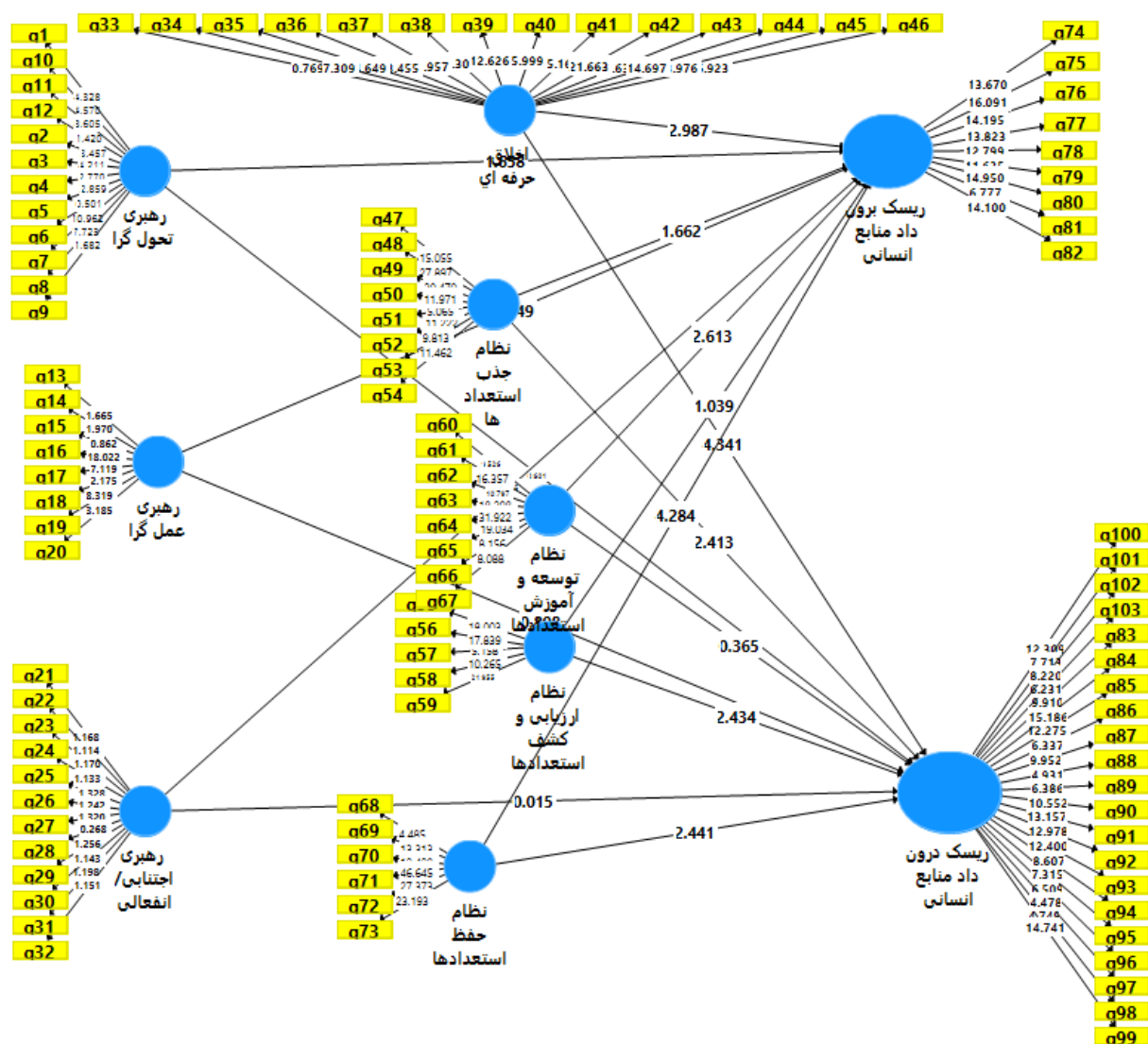
نمونه آماری این پژوهش شامل ۳۰۰ مورد می‌باشد در ۸ دانشگاه آزاد استان تهران که به همراه تعداد پرسشنامه‌ها به این صورت می‌باشد: دانشگاه آزاد واحد اسلامشهر ۲۷ پرسشنامه (۹ درصد)، دانشگاه آزاد واحد تهران شمال ۳۶ پرسشنامه (۲۷ درصد)، واحد تهران جنوب ۳۶ پرسشنامه (۱۲ درصد)، دانشگاه آزاد واحد تهران غرب ۳۱ پرسشنامه (۱۰ درصد)، دانشگاه آزاد واحد دماوند ۲۶ پرسشنامه (۸ درصد) ۵۳ پرسشنامه واحد رودهن (۱۷ درصد)، واحد فیروزکوه ۱۹ پرسشنامه و ۲۵ پرسشنامه (۸ درصد) واحد یادگار امام.

از میان ۳۰۰ نفری که به پرسشنامه‌ها پاسخ داده اند، ۳۷ نفر ۳۵ سال و کمتر (۱۲ درصد)، ۹۷ نفر ۳۶ تا ۴۰ سال (۳۲ درصد)، ۷۸ نفر ۴۱ تا ۴۵ سال (۲۶ درصد)، ۴۱ نفر ۴۶ تا ۵۰ سال (۱۳ درصد)، ۲۴ نفر ۵۱ تا ۵۵ سال (۸ درصد)، ۱۲ نفر ۵۶ تا ۶۰ سال (۴ درصد) و ۴ نفر بالای ۶۰ سال سن داشته اند. همچنین سن ۷ نفر نیز نامشخص می‌باشد. بنابراین افراد ۳۶ تا ۴۰ ساله بیشترین تعداد پاسخ دهندگان را تشکیل داده اند. میانگین سنی اعضای نمونه نیز تقریباً ۴۴ سال می‌باشد. از میان ۳۰۰ نفری که به پرسشنامه‌ها پاسخ داده اند، ۱۹۵ نفر مرد و ۸۹ نفر زن بوده اند. بر همین اساس ۶۵ درصد را مردان و ۳۰ درصد را زنان تشکیل داده اند. ۱۶ نفر نیز در پاسخ‌ها جنسیت خود را مشخص نکرده اند. از میان ۳۰۰ نفری که پرسشنامه‌ها پاسخ داده اند، ۳۴ نفر دارای تحصیلات زیر کارشناسی (۱۱ درصد)، ۱۳۹ نفر دارای تحصیلات کارشناسی (۴۶ درصد)، ۸۸ نفر دارای تحصیلات کارشناسی ارشد (۲۹ درصد) و ۱۷ نفر نیز دارای تحصیلات دکتری (۶ درصد) می‌باشند. در این زمینه نیز ۲۲ نفر تحصیلات خود را مشخص ننموده اند.

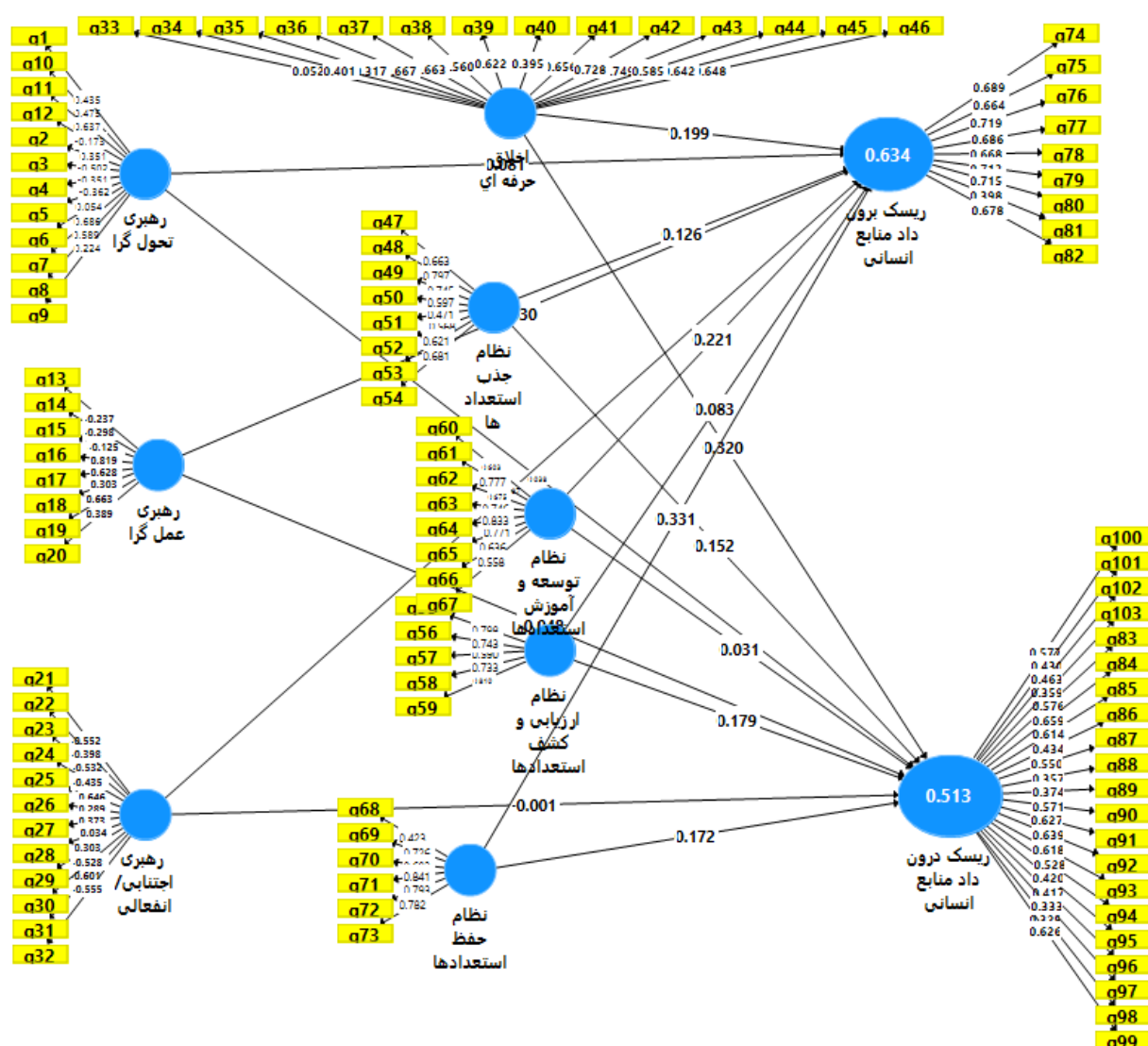
از ۳۰۰ نفری که پرسشنامه‌ها را تکمیل کرده اند، ۱۰۹ نفر معاون اداری و مالی (۳۶ درصد)، ۷۷ نفر کارشناس امور آموزش (۲۵ درصد)، ۷۳ نفر معاون (۲۴ درصد) و ۲۴ نفر جزء مدیر گروه (۸ درصد) دانشگاه‌های آزاد استان بوده اند و علاوه بر این ۱۷ نفر نیز سمت سازمانی خود را مشخص نکرده اند.

جدول ۲. اولویت بندی سبک‌های رهبری، مدیریت استعداد و اخلاق حرفه‌ای در دانشگاه آزاد

Mean Rank	
۷.۲۳	ریسک درون داد منابع انسانی
۷.۰۸	رهبری عمل گرا
۶.۷۵	نظام ارزیابی و کشف استعدادها
۶.۲۵	نظام توسعه و آموزش استعدادها
۵.۸۵	رهبری تحول گرا
۵.۲۰	ریسک برون داد منابع انسانی
۴.۵۸	رهبری اجتنابی/انفعالی
۴.۱۹	نظام حفظ استعدادها
۳.۹۷	اخلاق حرفه‌ای
۳.۹۰	نظام جذب استعدادها



شکل ۱. ضریب معناداری (T-values) روابط هریک از عامل‌های اصلی با یکدیگر و با زیر عامل‌ها



شکل ۲. ضریب استاندارد روابط هریک از عامل‌های اصلی با یکدیگر و با زیر عامل‌ها

با توجه به اینکه برخی مسیرهای روابط بین مؤلفه‌های پژوهش بزرگتر از ۱/۹۶ و معنی دار است، این معناداری حاکی از پیش‌بینی صحیح روابط مدل پژوهشی است. نتیجه آزمون تحلیل آلفای کرونباخ عناصر مدیریت ریسک منابع انسانی، سبک‌های رهبری، مدیریت استعداد و اخلاق حرفه‌ای در جدول ۳ ارائه شده است. همان‌طور که در این جدول نشان می‌دهد، تمام مقادیر آلفای کرونباخ بدست آمده بیشتر از ۰/۷ است، که نشان از پایایی بسیار خوب مدل است.

جدول ۳. آلفای کرونباخ عناصر مدیریت ریسک منابع انسانی، سبک‌های رهبری، مدیریت استعداد و اخلاق حرفه‌ای

متغیرها	آلفا کرونباخ
اخلاق حرفه‌ای	۰.۸۲۷
رهبری - اجتنابی/ انفعالی -	۰.۷۴۹
رهبری تحول‌گرا	۰.۵۲۹
رهبری عمل‌گرا	۴۸۵۰
ریسک برون داد منابع انسانی	۰.۸۳۹

ریسک درون داد منابع انسانی	۰.۸۶۱
نظام ارزیابی و کشف استعدادها	۰.۷۹۳
نظام توسعه و آموزش استعدادها	۰.۸۵۲
نظام جذب استعدادها	۰.۷۹۸
نظام حفظ استعدادها	۰.۸۱۰

نتیجه آزمون تحلیل پایایی ترکیبی مدیریت ریسک منابع انسانی، سبک‌های رهبری، مدیریت استعداد و اخلاق حرفه‌ای در دانشگاه آزاد اسلامی در جدول ۴ ارائه شده است.

همان طور که در این جدول نشان می‌دهد، تمام مقادیر پایایی ترکیبی بدست آمده بیشتر از ۰/۵ است، که نشان از پایایی ترکیبی بسیار خوب مدل است.

جدول ۴. پایایی ترکیبی ابعاد عناصر مدیریت ریسک منابع انسانی، سبک‌های رهبری، مدیریت استعداد و اخلاق حرفه‌ای در دانشگاه آزاد اسلامی

پایایی مرکب	
اخلاق حرفه‌ای	۰.۸۶۴
رهبری _اجتنابی / انفعالی	۰.۵۹۰
رهبری تحول گرا	۰.۵۰۶
رهبری عمل گرا	۰.۵۲۹
ریسک برون داد منابع انسانی	۰.۸۷۵
ریسک درون داد منابع انسانی	۰.۸۷۷
نظام ارزیابی و کشف استعدادها	۰.۸۵۶
نظام توسعه و آموزش استعدادها	۰.۸۸۶
نظام جذب استعدادها	۰.۸۵۱
نظام حفظ استعدادها	۰.۸۶۳

همان طور که مشاهده می‌شود معیار AVE برای عناصر (اخلاق حرفه‌ای، رهبری _اجتنابی / انفعالی، رهبری تحول گرا، رهبری عمل گرا، ریسک برون داد، منابع انسانی

ریسک درون داد، منابع انسانی نظام ارزیابی و کشف استعدادها نظام حفظ استعدادها) بالای ۰.۵ می‌باشند. که حکایت از روایی همگرای مناسب مدل است. ولی در دو عنصر (نظام

توسعه و آموزش استعدادها و نظام جذب استعدادها) کمتر از ۰.۵ است که نشان از روایی همگرای پائین است.

جدول ۵. روایی همگرای ابعاد عناصر برازش مدل مدیریت ریسک منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی بر اساس سبک‌های رهبری، مدیریت

استعداد و اخلاق حرفه‌ای

میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	
۳۶۵۰.	اخلاق حرفه‌ای
۱۸۵۰.	رهبری _اجتنابی / انفعالی
۹۶۵۰.	رهبری تحول گرا
۰.۵۳۸	رهبری عمل گرا
۰.۵۴۳	ریسک برون داد منابع انسانی
۰.۵۶۲	ریسک درون داد منابع انسانی
۰.۵۴۶	نظام ارزیابی و کشف استعدادها
۰.۴۹۸	نظام توسعه و آموزش استعدادها
۰.۴۲۳	نظام جذب استعدادها
۰.۵۲۲	نظام حفظ استعدادها

همچنین نتیجه آزمون تحلیل روایی واگرایی عناصر برازش مدل مدیریت ریسک منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی بر اساس سبک‌های رهبری، مدیریت استعداد و اخلاق حرفه‌ای بررسی شده است. روایی واگرایی به بررسی میزان همبستگی سؤالات هر سازه با شاخص‌های خود می‌پردازد. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) میزان مناسب برای AVE را بالای ۰.۵ معرفی کرده‌اند در تحقیق حاضر معیار AVE برای تمام موارد بالای ۰.۵ می‌باشند که حکایت از روایی واگرایی مناسب مدل است.

جدول ۶. ضریب تعیین ابعاد عناصر سبک‌های رهبری مدیران مقطع متوسطه

متغیرها	ضریب تبیین
ریسک برون داد منابع انسانی	۰.۶۳۴
ریسک درون داد منابع انسانی	۰.۵۱۳

با توجه به ضرایب تعیین بدست آمده می‌توان نتیجه گرفت که مدل از برازش مناسبی برخوردار است.

هنسلر و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را به عنوان قدرت پیش بینی کم، متوسط و قوی تعیین نموده‌اند.

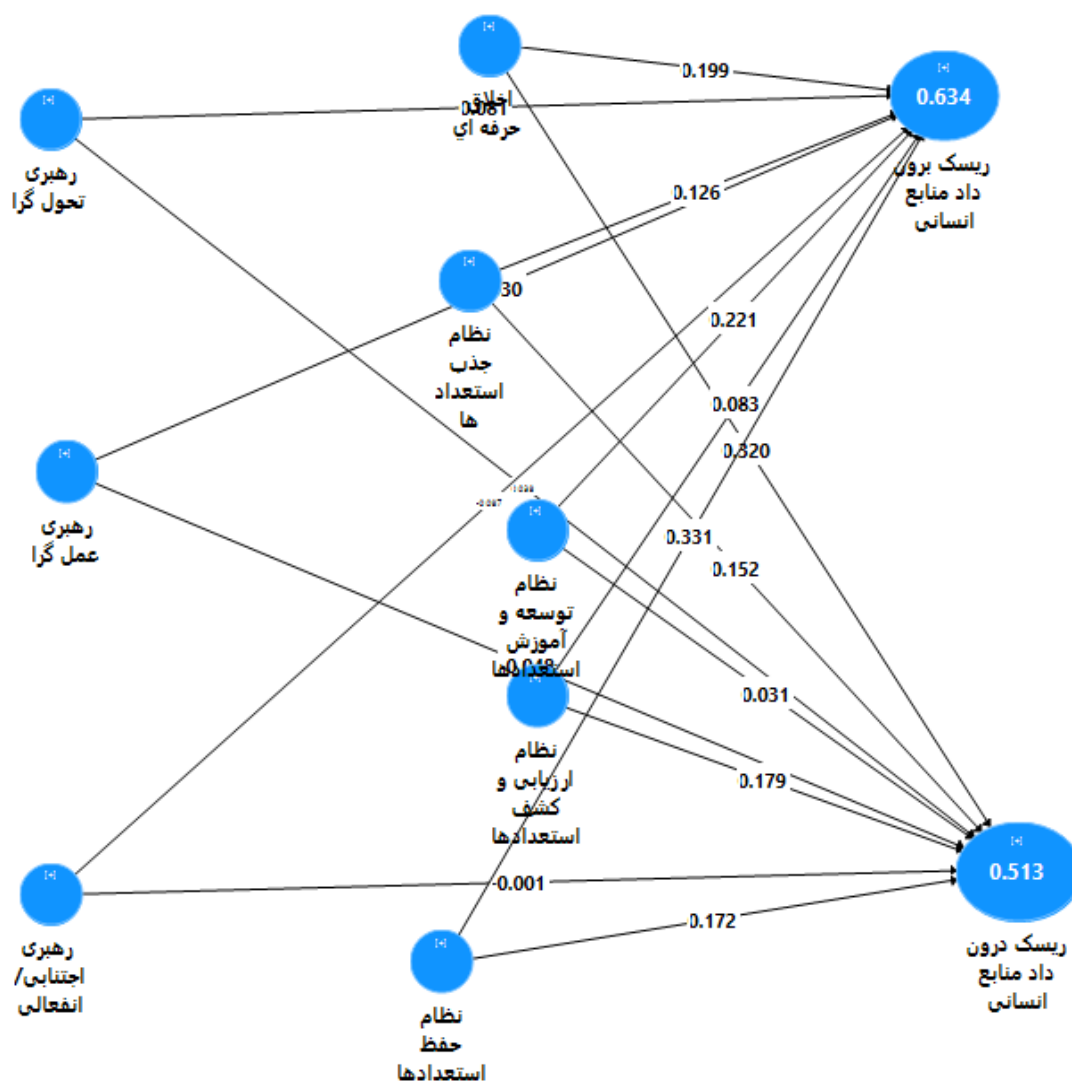
جدول ۷. تحلیل کیفیت برازش مدل مدیریت ریسک منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی بر اساس سبک‌های رهبری، مدیریت استعداد و اخلاق حرفه‌ای

متغیرها	SSO	SSE	$Q^2 = 1 - SSE/SSO$
اخلاق حرفه‌ای	۴,۵۳۶.۰۰۰	۴,۵۳۶.۰۰۰	
رهبری اجتنابی/ انفعالی	۳,۸۸۸.۰۰۰	۳,۸۸۸.۰۰۰	
رهبری تحول‌گرا	۳,۸۸۸.۰۰۰	۳,۸۸۸.۰۰۰	
رهبری عمل‌گرا	۲,۵۹۲.۰۰۰	۲,۵۹۲.۰۰۰	
ریسک برون داد منابع انسانی	۲,۹۱۶.۰۰۰	۲,۲۲۰.۸۳۴	۰.۲۳۸
ریسک درون داد منابع انسانی	۶,۸۰۴.۰۰۰	۶,۰۴۰.۴۸۵	۰.۱۱۲
نظام ارزیابی و کشف استعدادها	۱,۶۲۰.۰۰۰	۱,۶۲۰.۰۰۰	
نظام توسعه و آموزش استعدادها	۲,۵۹۲.۰۰۰	۲,۵۹۲.۰۰۰	
نظام جذب استعدادها	۲,۵۹۲.۰۰۰	۲,۵۹۲.۰۰۰	
نظام حفظ استعدادها	۱,۹۴۴.۰۰۰	۱,۹۴۴.۰۰۰	

جدول ۸. تحلیل GOF عناصر متغیرهای مستقل و وابسته در مدل

$Q^2 = 1 - SSE/SSO$	R^2
اخلاق حرفه‌ای	
رهبری اجتنابی/ انفعالی	
رهبری تحول‌گرا	
رهبری عمل‌گرا	
ریسک برون داد منابع انسانی	۰.۱۸۷
ریسک درون داد منابع انسانی	۰.۱۲۱
نظام ارزیابی و کشف استعدادها	
نظام توسعه و آموزش استعدادها	
نظام جذب استعدادها	
نظام حفظ استعدادها	
میانگین	۰.۱۵۴
GOF	۰.۵۷۳۵
	۰.۲۹۷۱۸۵۱۲۷۴۸۷۹۰۱

با توجه به مفاهیم شناسایی شده و گویه‌های هر مفهوم می‌توان مدل مفهومی زیر را جهت نشان دادن عناصر متغیرهای پیش‌بینی و هدف یا وابسته نشان داد.



شکل ۳. مدل نهایی استخراج شده

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از پژوهش حاضر که با هدف ارائه مدل مدیریت ریسک منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران بر اساس سبک‌های رهبری، مدیریت استعداد و اخلاق حرفه‌ای انجام گرفت، نشان داد که میان این سه مؤلفه ارتباطی نظام‌مند و اثرگذار وجود دارد و هر یک به شیوه‌ای متفاوت در کاهش یا تشدید ریسک‌های منابع انسانی نقش‌آفرین هستند. یافته‌های پژوهش کیفی بیانگر آن بود که ریسک‌های منابع انسانی را می‌توان در دو سطح ریسک‌های درون‌داد (از جمله جذب، گزینش، آموزش، ارزیابی عملکرد و پاداش) و ریسک‌های برون‌داد (از جمله تعهد، سلامت، دانش و رفتار کارکنان) تحلیل نمود. تحلیل کمی نیز نشان داد که سبک‌های رهبری اثربخش، نظام مدیریت استعداد کارآمد و رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای سه محور اصلی کنترل و بهینه‌سازی ریسک‌های انسانی در سازمان‌های آموزشی هستند. این یافته‌ها ضمن تأیید مبانی نظری پژوهش، هم‌راستا با دیدگاه‌های

نوبین مدیریت منابع انسانی است که بر پیوند میان فرهنگ رهبری، سرمایه انسانی و ارزش‌های اخلاقی در ایجاد پایداری سازمانی تأکید دارد (Meyer et al., 2020; Wright & McMahan, 2015).

یکی از نتایج کلیدی پژوهش، اهمیت شبکه‌های رهبری در مدیریت ریسک‌های منابع انسانی بود. داده‌ها نشان داد که رهبران عمل‌گرا و تحول‌گرا نسبت به رهبران منفعل یا آمرانه، تأثیر بیشتری در پیشگیری از بروز ریسک‌های رفتاری و عملکردی دارند. این یافته با پژوهش (Meyers & van Woerkom, 2018) هم‌راستا است که نشان داد رابطه معناداری میان هوش هیجانی رهبران و توانایی آنان در مدیریت مؤثر منابع انسانی وجود دارد. همچنین، رهبران اخلاق‌مدار با ایجاد فرهنگ اعتماد، شفافیت و مشارکت، زمینه بروز خطاهای اخلاقی یا عملکردی را کاهش می‌دهند (Bennett & Anderson, 2018). مطالعه (Soleimani et al., 2024) نیز نشان داده است که سبک رهبری تحول‌گرا با افزایش هوش اخلاقی مدیران، نگرش آنان به تغییر و مسئولیت‌پذیری را بهبود می‌بخشد و این امر می‌تواند نقش حفاظتی مهمی در برابر ریسک‌های انسانی ایفا کند. درواقع، سبک رهبری مناسب، یکی از پیش‌شرط‌های اساسی برای پیاده‌سازی مؤثر نظام مدیریت استعداد و ارتقای اخلاق حرفه‌ای در سازمان است (Kessi et al., 2025).

داده‌های به‌دست‌آمده از تحلیل مدل ساختاری نشان داد که مدیریت استعداد تأثیر مستقیم و معناداری بر کاهش ریسک‌های منابع انسانی دارد. این نتیجه بیانگر آن است که هر چه نظام‌های شناسایی، پرورش و نگهداشت استعداد در سازمان کارآمدتر باشند، احتمال بروز ریسک‌های عملکردی، رفتاری و دانشی کاهش می‌یابد. یافته‌های پژوهش با نتایج (Illes et al., 2017) و (Razavian & Soltani, 2019) مطابقت دارد که نشان داده‌اند تعریف دقیق فرایندهای مدیریت استعداد در سازمان‌ها می‌تواند عملکرد فردی و جمعی کارکنان را بهبود بخشد و ریسک ناشی از کمبود یا فرسودگی نیروی انسانی را به حداقل برساند. در همین راستا، پژوهش (Taj al-Din & Ma'ali Tafti, 2018) تأکید کرده است که تلفیق مدیریت استعداد در فرآیند توسعه منابع انسانی نه تنها باعث افزایش بهره‌وری می‌شود، بلکه به کاهش احتمال ترک خدمت، تعارضات سازمانی و افت انگیزش نیز منجر می‌گردد. این یافته‌ها در کنار نتایج (Salman Al-Oda et al., 2024) در حوزه آموزش و پرورش نشان می‌دهد که اجرای نظام‌مند فرایندهای مدیریت استعداد می‌تواند حتی در نهادهای آموزشی با ساختارهای بوروکراتیک نیز عملکرد نیروی انسانی را بهبود دهد و از بروز ناپایداری‌های رفتاری جلوگیری کند.

در بخش دیگری از نتایج، اخلاق حرفه‌ای به عنوان عاملی کلیدی در پیشگیری از ریسک‌های انسانی شناسایی شد. یافته‌ها نشان داد که تقویت تعهد اخلاقی در سطح فردی و سازمانی، رعایت عدالت در تصمیم‌گیری‌ها، شفافیت در فرایندهای ارزیابی و احترام متقابل میان مدیران و کارکنان، نقش چشمگیری در کنترل رفتارهای پرریسک دارد. این نتیجه با دیدگاه (Yeganeh, 2020) هم‌خوانی دارد که تأکید می‌کند رفتار سازمانی مطلوب تنها در سایه نهادینه‌سازی اخلاق حرفه‌ای پایدار تحقق می‌یابد. در پژوهش (Cascio & Boudreau, 2018) نیز مطرح شده است که توسعه اخلاق حرفه‌ای، سازمان را از منطقه خطر به منطقه ارزش انتقال می‌دهد، به این معنا که رعایت اصول اخلاقی نه تنها ابزاری برای جلوگیری از ریسک است، بلکه خود منبعی برای خلق ارزش محسوب می‌شود. علاوه بر این، (Ernst & Young, 2018) نیز اشاره می‌کند که سازمان‌هایی که فرهنگ اخلاقی و حرفه‌ای قوی دارند، در مدیریت بحران‌های منابع انسانی (از جمله استغفاهای زنجیره‌ای یا کاهش انگیزش) عملکرد بهتری از خود نشان می‌دهند.

نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که اثر غیرمستقیم سبک رهبری بر مدیریت ریسک منابع انسانی از طریق مدیریت استعداد و اخلاق حرفه‌ای تقویت می‌شود؛ به بیان دیگر، سبک رهبری مطلوب با تسهیل توسعه استعدادها و ترویج ارزش‌های اخلاقی، زمینه را برای مدیریت مؤثرتر ریسک‌های انسانی فراهم می‌سازد. این الگو با یافته‌های پژوهش (Umair et al., 2024) هم‌راستا است که نشان داد رهبری تحول‌گرا از طریق توسعه مدیریت منابع انسانی سبز و افزایش مشارکت کارکنان، اثر قابل‌توجهی بر رفتار پایدار آنان دارد. همچنین، (Mulya, 2025) نیز نشان داده است که تلفیق فرهنگ رهبری و مدیریت منابع انسانی می‌تواند به تقویت مسئولیت‌پذیری اجتماعی و کاهش ریسک‌های رفتاری در سازمان منجر شود. یافته‌های (Mazidi Sharafbadi, 2025) نیز حاکی از آن است که مدیریت منابع انسانی مبتنی بر رویکرد سبز، با افزایش مشروعیت سازمان و ارتقای رقابت‌پذیری، به کاهش ریسک‌های انسانی و ارتقای عملکرد پایدار کمک می‌کند.

از منظر مدیریتی، نتایج پژوهش حاضر با دیدگاه‌های (Meyer et al., 2020) مطابقت دارد که معتقد است مدیریت ریسک منابع انسانی باید بخشی از نظام حاکمیت سازمانی تلقی شود، نه صرفاً فعالیتی اجرایی در سطح واحد منابع انسانی. این دیدگاه تأکید می‌کند که بدون پشتیبانی رهبری عالی و هماهنگی با اهداف استراتژیک، مدیریت ریسک

منابع انسانی نمی‌تواند اثربخش باشد. به علاوه، یافته‌های (Paul & Mitlacher, 2018) در حوزه بانکداری آلمان نیز نشان داد که گسترش سیستم‌های مدیریت ریسک به حوزه منابع انسانی می‌تواند ثبات سازمانی را افزایش دهد و از پیامدهای منفی ناشی از تصمیمات پرخطر در حوزه کارکنان جلوگیری کند.

یکی دیگر از نتایج مهم پژوهش حاضر، اولویت بالاتر ریسک‌های درون‌داد نسبت به ریسک‌های برون‌داد بود. این نتیجه بیانگر آن است که چالش‌های اصلی مدیریت منابع انسانی در دانشگاه‌ها بیش از هر چیز به مراحل جذب، آموزش و ارزیابی عملکرد مرتبط است، نه به پیامدهای خروجی مانند رفتار یا تعهد کارکنان. این یافته با نتایج (Fheili, 2016) هم‌سو است که توسعه شاخص‌های کلیدی ریسک (KRI) در حوزه منابع انسانی را راهکاری مؤثر برای پیشگیری از بروز ریسک‌های ساختاری معرفی می‌کند. همچنین پژوهش (Rajabi Farjad & Toranian, 2024) نشان داد که در صنایع خدماتی نیز مدیریت اثربخش ریسک‌های درون‌داد به بهبود عملکرد پایدار منابع انسانی منجر می‌شود. در جمع‌بندی یافته‌ها، می‌توان گفت که پژوهش حاضر با تلفیق سه حوزه سبک رهبری، مدیریت استعداد و اخلاق حرفه‌ای، تصویری جامع از مدیریت ریسک منابع انسانی ارائه می‌دهد که با مبانی نظری و شواهد تجربی هم‌خوانی دارد. همان‌گونه که (Wright & McMahan, 2015) و (Cascio & Boudreau, 2018) اشاره کرده‌اند، مدیریت منابع انسانی مؤثر باید به جای تمرکز صرف بر کارکردهای عملیاتی، رویکردی استراتژیک و ریسک‌محور اتخاذ کند تا بتواند هم‌زمان از سرمایه انسانی محافظت کرده و ارزش‌آفرینی سازمانی را افزایش دهد. یافته‌های این پژوهش نیز نشان دادند که تلفیق سه گانه «رهبری-استعداد-اخلاق» می‌تواند بنیانی برای طراحی سیستم‌های هوشمند مدیریت ریسک در نهادهای آموزشی فراهم آورد؛ سیستمی که ضمن کنترل تهدیدات، از ظرفیت‌های انسانی برای خلق ارزش و بهبود کیفیت خدمات آموزشی بهره‌گیرد (Hoang et al., 2024; Kessi et al., 2025).

پژوهش حاضر مانند هر تحقیق علمی با محدودیت‌هایی همراه بوده است. نخست آنکه، جمع‌آوری داده‌ها تنها در دانشگاه‌های آزاد استان تهران انجام شد و لذا تعمیم نتایج به سایر دانشگاه‌ها یا نهادهای آموزشی با ساختارهای متفاوت باید با احتیاط صورت گیرد. دوم، ابزارهای مورد استفاده در بخش کمی بخشی از متغیرهای پیچیده اخلاق حرفه‌ای و سبک‌های رهبری را به صورت خوداظهاری اندازه‌گیری کرده‌اند که ممکن است با خطای پاسخ‌دهی همراه باشد. سوم، به دلیل ماهیت مقطعی پژوهش، امکان بررسی روابط علی بلندمدت میان متغیرها وجود نداشت. افزون بر این، پژوهش حاضر بیشتر بر دیدگاه مدیران و کارشناسان تمرکز داشت و دیدگاه کارکنان سطح پایین‌تر به صورت محدود لحاظ شد. از این رو، نتایج ممکن است بیشتر بازتاب‌دهنده نگاه مدیریتی باشد تا تجربه زیسته کارکنان.

برای تکمیل و توسعه نتایج این پژوهش، پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده از روش‌های طولی برای بررسی پویایی‌های زمانی ریسک‌های منابع انسانی استفاده شود تا تأثیرات بلندمدت سیاست‌های رهبری و مدیریت استعداد بر کاهش ریسک‌ها مشخص گردد. همچنین استفاده از مدل‌های مقایسه‌ای بین دانشگاه‌های دولتی، خصوصی و بین‌المللی می‌تواند درک عمیق‌تری از عوامل بافتی مؤثر بر ریسک‌های انسانی ارائه دهد. از سوی دیگر، ترکیب روش‌های کمی با تحلیل‌های مبتنی بر داده‌های واقعی (نظیر نرخ ترک خدمت یا شاخص‌های بهره‌وری) می‌تواند اعتبار نتایج را افزایش دهد. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی به بررسی نقش فناوری‌های نوین مانند تحلیل داده‌های بزرگ (Big Data) در شناسایی الگوهای پنهان ریسک‌های انسانی نیز بپردازند. همچنین بررسی متغیرهای میانجی دیگر مانند فرهنگ سازمانی یا تاب‌آوری شغلی می‌تواند غنای نظری مدل را افزایش دهد.

در بعد عملی، مدیران دانشگاه‌ها و نهادهای آموزشی می‌توانند با تکیه بر یافته‌های این پژوهش، سیاست‌های مدیریت منابع انسانی خود را به گونه‌ای بازطراحی کنند که سه محور کلیدی سبک رهبری، مدیریت استعداد و اخلاق حرفه‌ای به صورت هم‌افزا در نظام مدیریتی نهادینه شود. ایجاد واحدهای تخصصی برای رصد ریسک‌های انسانی، آموزش رهبران اخلاق‌مدار و توسعه چارچوب‌های شفاف ارزیابی عملکرد از جمله اقدامات پیشنهادی است. همچنین لازم است نظام‌های شناسایی و پرورش استعداد با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و داده‌محور بازطراحی گردد تا تصمیم‌گیری‌ها مبتنی بر شواهد و اطلاعات واقعی باشد. نهایتاً، ترویج فرهنگ یادگیری مستمر، مسئولیت‌پذیری و عدالت سازمانی می‌تواند نه تنها ریسک‌ها را کاهش دهد بلکه سطح تعهد و رضایت کارکنان را نیز بهبود بخشد.

تشکر و قدردانی



از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary

Introduction

In the contemporary era of dynamic organizational transformation, human resource management (HRM) has emerged as a central pillar of organizational sustainability, strategic performance, and competitive advantage. The rapid advancement of technology, globalization of markets, and intensification of environmental uncertainty have made organizations increasingly dependent on their human capital as the primary source of innovation and adaptability. Accordingly, modern HRM systems are expected not only to manage administrative and operational tasks but also to develop mechanisms that align human capabilities with organizational strategy and long-term resilience (Wright & McMahan, 2015). Strategic HRM perspectives emphasize that human resources should be managed in ways that integrate risk management, leadership effectiveness, talent retention, and sustainability-oriented innovation (Cascio & Boudreau, 2018).

One of the key transformations in this context is the emergence of Human Resource Risk Management (HRRM) as a framework for identifying, evaluating, and mitigating people-related risks that can affect organizational performance. These risks range from talent shortages and leadership failures to cultural misalignment and ethical violations. Meyer et al. define HRRM as a governance-oriented process that manages people-related risks to improve performance and organizational reliability (Meyer et al., 2020). In line with this, scholars highlight that organizations must develop integrated HR systems that move beyond compliance and toward proactive anticipation of workforce vulnerabilities (Fheili, 2016).

At the same time, leadership plays a decisive mediating and moderating role in shaping the effectiveness of HR strategies. Transformational and responsible leadership approaches foster engagement, moral accountability, and sustainable development orientation among employees (Soleimani et al., 2024). The rise of green human resource management (GHRM), which aligns



HR practices with environmental sustainability and ethical performance, reflects a paradigm shift in how leadership integrates ecological consciousness into organizational values (Umair et al., 2024). Recent research confirms that transformational and responsible leadership significantly enhance employee commitment to green initiatives and organizational legitimacy (Hoang et al., 2024; Mazidi Sharafbadi, 2025).

The literature also emphasizes that talent management is a critical subdimension of HRRM and leadership synergy. A well-designed talent management system enhances employee performance, reduces turnover risk, and ensures organizational continuity in competitive environments (Razavian & Soltani, 2019; Taj al-Din & Ma'ali Tafti, 2018). Within this framework, both public and private organizations are increasingly focusing on developing comprehensive and systematic models to identify, nurture, and retain high-potential employees. In the education and service sectors, for instance, empirical studies show that effective talent management correlates strongly with leadership quality and HR decision-making efficiency (Kessi et al., 2025; Salman Al-Oda et al., 2024).

Another emerging focus of HRM research concerns the integration of sustainability and ethics into managerial decision-making. Scholars such as Mulya argue that incorporating leadership culture and social responsibility principles into HRM practices strengthens the moral foundation of organizations and enhances their social legitimacy (Mulya, 2025). This integration is closely related to responsible and ethical leadership, which encourages the development of sustainable HR policies that simultaneously address organizational performance and societal expectations (Bennett & Anderson, 2018; Ernst & Young, 2018).

Moreover, in high-risk industries—such as oil, finance, and insurance—people-related risks have become a major concern due to the increasing complexity of operations and the strategic importance of talent retention. Empirical studies show that in such sectors, developing HR risk indicators, leadership training, and continuous talent management initiatives significantly improve both individual and organizational outcomes (Paul & Mitlacher, 2018; Rajabi Farjad & Toranian, 2024). Similarly, in knowledge-based industries, innovative leadership models and strategic HR frameworks that incorporate risk mitigation are essential to maintain resilience and adaptability (Yeganeh, 2020).

Despite extensive research, several conceptual and empirical gaps remain. First, the dynamic interrelationship among leadership, HR risk management, and sustainable HR performance is still underexplored in developing economies, especially in public organizations. Second, while global studies have identified leadership style as a major determinant of HRM effectiveness, few studies have integrated the mediating role of ethical and responsible leadership in mitigating HR risks and enhancing sustainability-oriented HR practices. Third, contextual studies from the Middle East are still limited, despite their unique organizational and cultural features (Ernst & Young, 2018).

In response to these gaps, this study seeks to develop an integrated understanding of how leadership and HR risk management jointly influence sustainable HR performance, with emphasis on responsible, ethical, and green dimensions. It contributes to the body of knowledge by linking HRRM with modern leadership paradigms, offering a conceptual framework applicable to both educational and corporate institutions in transitional economies. By adopting a mixed-method approach—first identifying key variables qualitatively and then prioritizing them quantitatively—this study provides an evidence-based model for strategic HR decision-making.

Methods and Materials

The qualitative findings identified three major themes and nine subthemes:



1. Strategic HR Risk Management (SHRRM) — including risk identification (4 codes), prevention (3 codes), and control mechanisms (5 codes).
2. Leadership and Decision-Making (LDM) — comprising transformational leadership (6 codes), responsible leadership (5 codes), and participatory decision-making (4 codes).
3. Sustainable HR Performance (SHRP) — including employee engagement (4 codes), ethical integrity (3 codes), and environmental responsibility (2 codes).

A total of 33 primary codes were generated, and thematic saturation was achieved after analyzing the 20th interview. The participants emphasized the growing significance of HRRM systems integrated with responsible leadership principles as a means to achieve long-term workforce stability and ethical resilience.

The quantitative findings supported and extended the qualitative results. Measurement model evaluation showed acceptable reliability:

- Cronbach's alpha values ranged from 0.81 to 0.93 across the three main constructs.
- Composite reliability values exceeded 0.88, and the Average Variance Extracted (AVE) ranged between 0.54 and 0.71, confirming convergent validity.

The structural model demonstrated strong predictive power:

- The path coefficient between HR Risk Management and Sustainable HR Performance was $\beta = 0.47$, $p < 0.001$.
- The effect of Leadership on Sustainable HR Performance was $\beta = 0.62$, $p < 0.001$.
- Leadership also had a mediating effect between HRRM and performance (indirect $\beta = 0.29$, $p < 0.01$), indicating that leadership strengthens the positive impact of HRRM on sustainability outcomes.
- The coefficient of determination (R^2) for Sustainable HR Performance was 0.68, indicating that the model explained 68% of the variance in the dependent variable.
- The Goodness-of-Fit (GoF) index was 0.59, which represents a strong model fit.

Additionally, 82% of respondents agreed that leadership accountability and ethical behavior are critical for mitigating HR-related risks. 76% emphasized that the lack of systematic HRRM policies increases turnover and operational uncertainty, while 69% believed that green HR practices enhance employee morale and public trust.

Overall, these findings confirm the interconnected nature of HR risk management, leadership effectiveness, and sustainable performance. The integration of these factors not only enhances operational stability but also fosters organizational legitimacy and long-term competitiveness.

Findings

The qualitative analysis revealed three overarching themes and several subthemes.

The first major theme was Strategic Human Resource Risk Management, encompassing the identification, prevention, and control of human capital risks. Participants highlighted risk factors such as poor talent retention, ineffective leadership development, ethical noncompliance, and lack of workforce adaptability. HR risk mitigation was reported to depend largely on data-driven decision-making, continuous monitoring, and leadership accountability mechanisms.

The second theme, Leadership and Decision-Making, identified transformational, ethical, and responsible leadership as critical enablers of sustainable HR outcomes. Leaders who promoted transparency, participation, and trust were seen as more

capable of aligning HR policies with organizational sustainability goals. Leadership behaviors emphasizing empathy, empowerment, and ethical responsibility emerged as essential predictors of HR system success.

The third theme was Sustainable Human Resource Performance, encompassing subdimensions such as employee engagement, ethical integrity, and social responsibility. Organizations that integrated green HRM practices reported higher workforce motivation, commitment, and productivity. Moreover, linking HR strategies to environmental and social objectives was perceived as strengthening the organization's public legitimacy and reducing operational risks.

Finally, the study's integrated framework demonstrated that leadership acts both as a driver and a moderator in the relationship between HR risk management and sustainable performance. Effective leadership enhances organizational resilience by fostering a culture of responsibility, innovation, and proactive risk awareness.

Discussion and Conclusion

The results of this study confirm that effective HR risk management cannot exist independently of responsible and transformational leadership. The findings reinforce the view that leadership is not only a managerial function but also a risk-mitigation mechanism that governs people-related uncertainties and promotes sustainable outcomes. This conclusion aligns with strategic HRM theories emphasizing the integration of human resources with organizational risk and performance frameworks.

Furthermore, the study provides empirical support for the argument that sustainability-oriented HRM—particularly when grounded in ethical leadership—enhances organizational legitimacy and employee commitment. When leaders adopt responsible decision-making processes and integrate sustainability into HR strategies, employees perceive greater fairness and alignment between personal and organizational values, resulting in improved engagement and reduced turnover.

The evidence also suggests that HR risk management, when guided by proactive leadership, transforms from a defensive function into a value-creating process. Instead of merely preventing failure, HRRM under responsible leadership fosters innovation, adaptability, and resilience. This transformative function is particularly important in rapidly changing environments where workforce agility is critical to strategic continuity.

In conclusion, the integration of HR risk management and responsible leadership constitutes a vital foundation for achieving sustainable human resource performance. The study contributes to both theory and practice by conceptualizing HRRM not as an isolated technical process but as an embedded strategic and ethical framework shaped by leadership values. The results highlight the necessity of developing leaders capable of understanding, anticipating, and managing human risks through sustainable and socially responsible approaches.

References

- Bennett, N., & Anderson, L. (2018). *Rethinking Educational Leadership*. Sage Publications. <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/47499/1/399.pdf>
- Cascio, W., & Boudreau, J. (2018). HR Strategy: Optimizing Risks, Optimizing Rewards. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1, 77-97. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2014-0005>
- Ernst, & Young. (2018). Global Human Resources (HR) Risk: From the Danger Zone to the Value Zone. https://www.jhrs.ir/&url=http://www.jhrs.ir/article_158890.html
- Fheili, M. (2016). Developing Human Resources Key Risk Indicators: Know Your Staff (KYS) Practices. *Journal of Operational Risk*, 1, 71-85. <https://doi.org/10.21314/JOP.2006.012>
- Hoang, H. T., Ho, N., & Pham, N. T. (2024). Green Transformational Leadership, Green Human Resource Management, Big Five Personality Traits, and Hotel Employees' Green Behavior in Vietnam. In. <https://doi.org/10.53615/2232-5697.13.13-27>
- Iles, P., Xin, C., & Preece, D. (2017). Talent Management and HRM in Multinational Companies in Beijing: Definitions, Differences and Drivers. *Journal of World Business*, 45, 179-189. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.014>



- Kessi, A. M. P., Pananrang, A. D., Muchsidin, F. F., Rizal, M., & Ramlah, R. (2025). The Role of Leadership in Effective and Efficient Human Resource Management Decision Making. *Paradoks Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(2), 509-524. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v8i2.1153>
- Mazidi Sharafbadi, M. (2025). *The Impact of Green Human Resource Management on Sustainable Development Performance with the Role of Organizational Legitimacy, Organizational Competition, and Responsible Leadership* Payame Noor University, Yazd Center].
- Meyer, M., Roodt, G., & Robbins, M. (2020). Human Resources Risk Management: Governing People Risks for Improved Performance. *Sa Journal of Human Resource Management*, 9, 310-321. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v9i1.366>
- Meyers, M., & van Woerkom, C. (2018). Examining the Relationship Between Leadership and Emotional Intelligence in Senior Level Managers. *Leadership and Development Journal*, 23, 68-79. <https://doi.org/10.1108/01437730210419198>
- Mulya, F. (2025). Integration of Human Resource Management and Leadership Culture in Corporate Social Responsibility. *Ilomata International Journal of Social Science*, 6(2), 630-641. <https://doi.org/10.61194/ijss.v6i2.1691>
- Paul, C., & Mitlacher, L. (2018). Expanding Risk Management Systems: Human Resources and German Banks. *Strategic Change*, 17, 21-33. <https://doi.org/10.1002/jsc.813>
- Rajabi Farjad, H., & Toranian, N. (2024). Identifying Factors Affecting the Performance of Sustainable Human Resources in the Insurance Industry. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 33-52. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2022329.1015>
- Razavian, A., & Soltani, F. (2019). Introducing a Comprehensive and Systematic Talent Management Model to Improve Individual Performance of Employees in the Oil Industry. *Journal of Management and Human Resources in the Oil Industry*, 9, 7-50. <https://iieshrm.ir/article-1-566-fa.html>
- Salman Al-Oda, A. H., Sadeghi, M., Al-Murshidi, R. H. A., & Sharifi, S. (2024). Investigating the Relationship Between Talent Management Implementation Categories in the Basra Province Education Organization [Research Article]. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 7(1), 1-9. <https://doi.org/10.61838/kman.ijes.7.1.1>
- Soleimani, M., Aziziankohan, N., Emanzadeh, M., & Moharamzadeh, M. (2024). The impact of leadership styles on the attitudes of sports federation managers toward change with the mediating role of ethical intelligence. *Human Resource Management in Sports*, 10(1), 213-229. <https://www.nature.com/articles/s41598-024-81788-y>
- Taj al-Din, M., & Ma'ali Tafti, M. (2018). Talent Management in Human Resource Development Processes. *Monthly Journal of Tadbir*. <https://ensani.ir/fa/article/download/356295>
- Umair, S., Waqas, U., Mrugalska, B., & Bystrov, I. (2024). Linking transformational leadership to green human resource management (GHRM) and employee engagement in green initiatives. *International Journal of Sustainable Engineering*, 17(1), 1083-1095. <https://doi.org/10.1080/19397038.2024.2434703>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2015). Theoretical Perspective for Strategic HRM. *Journal of Management*, 18, 105-115. <https://www.semanticscholar.org/paper/Theoretical-Perspectives-for-Strategic-Human-Wright-Mcmahan/e2fda2a98546e2f42af4e9e5d1463b14a66d4839>
- Yeganeh, F. (2020). *Special Topics in Organizational Behavior Management*. Mabanay Khord Publishing.