

## Research Paper

# Identify managers' perceptions of the strategies that affect the creation of sustainable human resource

Shahnaz Akbari\*<sup>1</sup> <sup>1</sup> Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, Hazrat-e Masoumeh University (HMU), Qom, Iran

10.22080/SHRM.2022.23835.1327

**Received:**

January 1, 2022

**Accepted:**

March 12, 2022

**Available online:**

April 10, 2022

**Keywords:**

Strategic human resource management, sustainable human resource management, mental models, Q methodology

## Abstract

Human resources have become the most powerful source of competitive advantage in the business environment today. Therefore, researchers, senior managers as well as human resource experts always emphasize the importance of human resource management. Emergence and development of a new concept of sustainable human resource management is one of the concepts that put the organization in the direction of sustainable development. Hence, sustainable human resource management has evolved as a field of study to facilitate the understanding of the relationship between the organization and stakeholders. Although there are many definitions in the literature of sustainable human resource management, but there is no specific set of effective features in the formation of sustainable human resource management. Since the characteristics of sustainable human resource management to implement the organizational sustainability strategy using human resources as the main axis of any business has a special place, therefore, the purpose of this study is to identify and categorize the characteristics of sustainable human resource management using methodology. For this purpose, in the first step, related and approved articles and researches were analyzed. In addition, in-depth interviews were conducted with executive and academic experts. In the second part, the identification of mentalities was done quantitatively using the Q-factor analysis technique. Subject matter experts and executive experts were used to determine mental patterns. Findings and their analysis indicate the existence of 5 mental models regarding the characteristics that affect the formation of sustainable human resource management, including interactionism, rationalism, criticism, diversity and justice.

\*Corresponding Author: Shahnaz Akbari  
Address: Hazrate Masoumeh University

Email: [sh.akbari812@gmail.com](mailto:sh.akbari812@gmail.com)

علمی

# شناسایی پداشتهای مدیران نسبت به راهبردهای مؤثر بر ایجاد منابع انسانی پایدار

شهناز اکبری\*<sup>۱</sup> 

<sup>۱</sup> استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران.



10.22080/SHRM.2022.23835.1327

## چکیده

منابع انسانی به قدرتمندترین منبع مزیت رقابتی در فضای کسب و کار امروزه تبدیل شده است. به همین جهت پژوهش‌گران، مدیران ارشد و همچنین کارشناسان منابع انسانی همواره بر اهمیت موضوع مدیریت منابع انسانی تأکید دارند. ظهور و توسعه مفهوم جدید مدیریت منابع انسانی پایدار از جمله مفاهیمی است که سازمان را در راستای توسعه پایدار قرار می‌دهد. از این رو، مدیریت منابع انسانی پایدار به عنوان یک حوزه مطالعاتی برای تسهیل درک روابط سازمان و ذینفعان تکامل یافته است. اگرچه تعاریف زیادی در ادبیات مدیریت منابع انسانی پایدار وجود دارد، اما مجموعه مشخصی از ویژگی‌های مؤثر در شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی پایدار وجود ندارد. از آنجایی که عملیاتی کردن استراتژی پایداری سازمانی با استفاده از منابع انسانی به عنوان محور اصلی هر کسب و کاری از جایگاه خاصی برخوردار است، براین اساس هدف پژوهش حاضر شناسایی و دسته‌بندی راهبردهای مدیریت منابع انسانی پایدار با استفاده از روش‌شناسی کیو می‌باشد. به این منظور، درگام اول مقالات و پژوهش‌های مرتبط و مورد تأیید بررسی و فیش‌برداری شد. علاوه بر این، با خبرگان اجرایی و دانشگاهی مصاحبه‌های عمیق صورت گرفت. در گام دوم، شناسایی ذهنیت‌ها با روش کمی و به کمک تکنیک تحلیل عاملی کیو انجام گرفت. برای تعیین الگوهای ذهنی از متخصصان موضوع و خبرگان اجرایی - دانشگاهی استفاده شد. یافته‌ها و تحلیل آن‌ها حاکی از وجود ۵ الگوی ذهنی در خصوص راهبردهای مؤثر بر شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی پایدار شامل تعامل‌گرایی، عقلانیت‌گرایی، انتقادپذیری، تنوع‌پذیری و عدالت‌گرایی می‌باشند.

تاریخ دریافت:

۱۱ دی ۱۴۰۰

تاریخ پذیرش:

۲۱ اسفند ۱۴۰۰

تاریخ انتشار:

۲۱ فروردین ۱۴۰۱

کلیدواژه‌ها:

مدیریت منابع انسانی استراتژیک، مدیریت منابع انسانی پایدار، الگوهای ذهنی، روش‌شناسی کیو

## ۱ مقدمه

استراتژی‌های کسب کار به منظور دستیابی به مزیت رقابتی از جایگاه خاصی برخوردار است (Madden et al., 2012). شکی نیست که اجرای شیوه‌های کارآمد و مؤثر منابع انسانی ضروری است، اما این فعالیت‌ها برای حفظ پایگاه منابع انسانی یک سازمان در بلندمدت کافی نیستند. زیرا پایداری مدیریت منابع انسانی برای بسیاری از سازمان‌ها در سراسر جهان که

مفهوم مدیریت منابع انسانی (HRM)<sup>۱</sup> به روش‌ها و رویه‌های خاصی اشاره دارد که سازمان برای اجرای ارزش‌ها، سیاست‌ها و برای دستیابی به اهداف کسب و کار اتخاذ می‌کند (Posthuma & et al., 2013). به این ترتیب، گسترش ویژگی‌های مناسب مدیریت منابع انسانی برای عملیاتی کردن

ایمیل: sh.akbari812@gmail.com

\* نویسنده مسئول: شهناز اکبری  
آدرس: استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه حضرت معصومه قم

1. Human Resource Management

سوالاتی که در مطالعه حاضر به دنبال پاسخ به آن‌ها هستیم عبارت‌اند از:

۱. راهبردهای اصلی مدیریت منابع انسانی پایدار چیست؟
۲. اهمیت و اولویت این عوامل بر مبنای روش‌شناسی کیو چگونه است؟
۳. چه الگوهای ذهنی‌ای بر مبنای روش کیو نسبت به راهبردهای مدیریت منابع انسانی پایدار وجود دارد؟

## ۲ مفهوم پایداری و پایداری سازمان‌ها

ایده پایداری در دهه ۱۹۶۰ در پاسخ به رشد سریع جمعیت و تهدیدات مرتبط با آن، مانند مصرف بیش از حد منابع طبیعی، آلودگی محیط‌زیست، بیکاری بالا، سوء تغذیه، یا تخریب سطح زمین مطرح گردید (von Weizsäcker & Wijkman, 2018). در ادامه در کنفرانس سال ۲۰۱۵ مجمع عمومی سازمان ملل ایده توسعه پایدار تا سال ۲۰۳۰ را در اهداف ۱۷ گانه در سه حوزه محیطی، عدالت اجتماعی و رفاه اقتصادی در سطوح ملی، منطقه‌ای و سازمانی قرار داد (Chams & García-Blandón, 2019). زیرا فرآیندهای مدیریت محیط کسب و کار بر دستیابی به اهداف مالی کوتاه مدت متمرکز و اهداف بلند مدت مرتبط با مسائل انسانی را نادیده گرفته بود (Maley, 2014). از این رو رویکرد پایداری ابعاد گسترده ترکسب و کار از جمله جنبه‌های انسانی و اجتماعی را در در حیطه فرآیندهای مدیریتی مورد توجه قرار داد.

ایده پایداری فرآیندی است که جنبه‌های اقتصادی و اجتماعی را به هم پیوند زده و تعادل و حفاظت از محیط‌زیست را نیز مد نظر قرار می‌دهد (von Weizsäcker & Wijkman, 2018). پایداری به طور خاص، انعکاسی از شرایط بحرانی و کمیابی منابع اقتصادی، طبیعی و همچنین اثرات منفی بلندمدت فعالیت‌های (کسب و کار) بر کارکنان می‌باشد (Ehnert, 2009). بنابراین، پایداری نقش مهمی در تعیین روابط نظری و عمل‌گرایانه منابع انسانی و توسعه دیدگاه‌های جدید از طریق ابعاد زیست محیطی، اقتصادی و اجتماعی ایفا می‌کند (Elkington, 1997).

به این ترتیب، پایداری کسب و کار منبعت از پایداری اجتماعی می‌باشد؛ با این استدلال که پایداری سازمان‌ها مستلزم توجه به نگرانی‌های اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی مرتبط و وابسته به هم در سطوح مختلف می‌باشد. زیرا پایداری سازمانی بر مفهومی گسترده تر از نتیجه و بر دستاوردهایی فراتر از نتایج مالی تأکید دارد. بنابراین مفهوم پایداری سازمانی درک همگان از موفقیت در کسب و کار را متحول ساخته است (Hahn et al., 2015).

به نیروی کار بسیار ماهر و متعهد وابسته هستند، به چالش قابل توجهی تبدیل شده است (Ehnert, 2009).

از این رو، پایداری کسب و کار موضوع جدیدی است که به دلیل اهمیت آن برای محیط‌زیست و جامعه، محبوبیت زیادی در میان دانشگاهیان و اقتصاددانان پیدا کرده است. سازمان‌ها در این راستا باید با ذی‌نفعان داخلی و خارجی همکاری کنند تا برابری، انسان دوستی و اهمیت به محیط‌زیست را وارد کسب و کار نمایند (Cahyadi et al., 2022). فرض اساسی پشت این موضوع این است که روش‌های سنتی مدیریت منابع انسانی برای دوام و توسعه سازمان لازم است اما کافی دیگر نیست (Wilkinson et al., 2001).

پایداری علاوه بر این که به بازسازی، توسعه و تجدید منابع اشاره دارد، برای سازمان‌ها استراتژی بقا محسوب می‌شود. از این جهت که کارکنان فعلی و بالقوه اولاً تمایل به فعالیت برای یک سازمان خاص را داشته؛ دوماً قادر و تمایل به انجام وظایف به روشی مناسب برای کسب و کار باشد؛ و سوماً، از نظر سلامتی و تعادل کار و زندگی از عهده فعالیت در سازمان بر آید (Ehnert et al., 2014). بنابراین، با توجه به اینکه منابع انسانی با کیفیت بخشی جدایی‌ناپذیر از استراتژی سازمان‌ها محسوب می‌شوند، توسعه و پایداری سرمایه انسانی گامی اساسی برای موفقیت کسب و کار در بازارهای رقابتی می‌باشد (Lorincová et al., 2018).

از آنجایی که رویه‌های مدیریت منابع انسانی در تقویت روابط سازمان و سهامداران در دستیابی به عملکرد مالی بر منافع متقابل فعلی تمرکز دارد، در خصوص پیامدهای انسانی-اجتماعی و محیطی استراتژی کسب و کار نقش ناچیزی دارند. از این رو، مدیریت منابع انسانی پایدار به عنوان یک حوزه مطالعاتی برای تسهیل درک جدیدی از روابط سازمان و ذینفعان تکامل یافته است (Mariappanadar, 2020).

بنابراین با توجه به اینکه مدیریت منابع انسانی پایدار به دنبال دستیابی به نتایج مثبت اقتصادی، اجتماعی، انسانی و زیست‌محیطی بطور همزمان، در کوتاه مدت و بلند مدت می‌باشد (Kramar & Miklavčič, 2022)، می‌توان آن را مبنای رشد و موفقیت آینده یک سازمان تلقی نمود (Mohiuddin et al., 2022). شایان ذکر است، پیوند دو مفهوم مدیریت منابع انسانی و پایداری به مطالعاتی متفاوت با مدیریت منابع انسانی استراتژیک منتهی شده است. به طوری که استراتژی‌ها، اهداف، فعالیت‌ها و شیوه‌های مدیریتی ارائه می‌دهد که متخصصان منابع انسانی بر آن اساس می‌توانند برای کسب نتایج بیشتر، آن‌ها را در عمل بکار گیرند (Kramar & Miklavčič, 2022).

علیرغم سهم قابل توجه و مفهوم پایداری در مدیریت منابع انسانی، مشخصه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار مغفول مانده و محققان همچنان برای تعیین مشخصه‌های مذکور در تلاش هستند (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018). از این رو هدف پژوهش حاضر کاهش شکاف مذکور و توسعه ادبیات مربوط به مدیریت منابع انسانی پایدار از طریق شناسایی راهبردها و برداشت‌های ذهنی خبرگان می‌باشد. بر این اساس،

جایگزین نیست بلکه رویکردی مکمل محسوب می‌شود (Kramar, 2014).

کارکرد اصلی مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر مزایای متقابل سازمان‌ها و کارکنان استوار است. اگر سرمایه انسانی برای یک سازمان منحصر به فرد و بسیار ارزشمند است، سازمان باید ویژگی‌های سیستم مدیریت منابع انسانی استراتژیک را سرلوحه انتخاب خود قرار دهد (Vanka et al., 2020). اما مدیریت منابع انسانی پایدار فراتر از اهداف «کسب و کار» را مدنظر قرار می‌دهد و محور اصلی آن، پیوند بین دو مفهوم مدیریت منابع انسانی و پایداری است (Kramar & Miklavčič, 2022). به این ترتیب، در سطح سازمان، از حوزه‌هایی که می‌تواند بیشترین سهم را در تحقق اهداف توسعه پایدار داشته باشد، حوزه مدیریت منابع انسانی می‌باشد (Chams & García Blandón, 2019).

بنابراین، از آنجایی که عملکرد یک شرکت در دستیابی به اهداف پایدار قبل از هر چیز به کارکنان آن بستگی دارد، توجه روزافزون به مفاهیم جدید و مرتبط با این حوزه مانند مدیریت منابع انسانی پایدار، مدیریت منابع انسانی سبز، مسئولیت پذیری اجتماعی مدیریت منابع انسانی معطوف می‌شود (Piwowar, 2021). از این رو، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها تلاش کنند تا سیستم مدیریت منابع انسانی استراتژیک فعلی را با ویژگی‌های سیستم مدیریت منابع انسانی پایدار ترکیب نموده تا با اطمینان بیشتر به پایداری شرکت دست یابند (Vanka et al., 2020). هر چند تمرکز بر رابطه بین پایداری و نتایج مدیریت منابع انسانی بر پیچیدگی‌ها می‌افزاید (Mariappanadar, 2020).

با توجه به توضیحات بالا، مدیریت منابع انسانی پایدار عبارتست از: اتخاذ استراتژی‌ها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی که امکان دستیابی به اهداف مالی، اجتماعی و زیست محیطی را با اثرگذاری در داخل و خارج سازمان و در یک افق زمانی بلند مدت و در عین حال امکان کنترل عوارض جانبی و باز خورد منفی ناخواسته را فراهم می‌کند (Ehnert et al., 2016). در ادامه به تعدادی از تعاریف مدیریت منابع انسانی پایدار در جدول ۱ اشاره می‌شود.

از منظر کسب و کار، هدف نهایی توسعه پایدار (SDG)<sup>۱</sup> ایجاد اقتصادهای «پایدار، نوآور و مردم محور» است که فرصت‌های شغلی را به ویژه برای نسل جوان و زنان بهبود می‌بخشد. مأموریت سازمان‌ها حصول اطمینان از برخورداری نیروی کار از سلامت و تحصیلات مناسب آن‌ها می‌باشد و با توسعه آگاهی و مهارت مورد نیاز کارکنان مولد و فعال به جامعه کمک نماید (Chams & Blandón, 2019).

پایداری یک استراتژی رقابتی و نمایانگر فلسفه و بنیان فکری یک سازمان است (Samant & Sangle, 2016). به زعم ال‌کینگتون<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) پایداری سازمانی همزمان به رفع خواسته‌های مستقیم یا غیرمستقیم ذینفعان فعلی و در عین حال رسیدگی به خواسته‌های ذینفعان آتی دلالت دارد. به زعم دیلیک و هاکرتس<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) پایداری «برآوردن نیازهای ذینفعان مستقیم و غیرمستقیم یک شرکت (مانند سهامداران، کارکنان، مشتریان، جوامع و غیره) بدون به خطر انداختن توانایی آن برای برآوردن نیازهای ذینفعان آینده» می‌باشد. در این راستا، سازمان نیاز به توسعه شیوه‌هایی دارد که هدف آن‌ها فراهم کردن یک محیط کاری جذاب و چالش برانگیز؛ پذیرش تنوع فرهنگی و جنسیتی و فرصت‌های برابر؛ شهرت شرکت به دلیل مسئولیت اجتماعی و قابل اعتماد حمایت از تعادل کار و زندگی و توسعه روش‌های مناسب پاداش‌دهی می‌باشد (Macke & Genari, 2019).

### ۳ پیوند دو مفهوم پایداری و مدیریت منابع انسانی: مدیریت منابع انسانی پایدار

مدیریت منابع انسانی پایدار به رابطه بین پایداری و مدیریت منابع انسانی مربوط می‌شود، در حالی که مدیریت منابع انسانی استراتژیک (SHRM)<sup>۴</sup> بر پیوند بین استراتژی و مدیریت منابع انسانی تمرکز دارد (Boxall, 2012). هر دو اصطلاح تئوری‌ها، فرآیندها و پیامدهای خاص خود را دارند؛ اما در برخی از نتایج، نظریه‌ها و فرآیندها مشابهت دارند (Mariappanadar, 2020). در نتیجه، پایداری مفهومی

جدول ۱ تعاریف منابع انسانی پایدار

تعریف	نویسنده
استراتژی منابع انسانی پایدار را می‌توان به عنوان مدیریت منابع انسانی برای تأمین بهینه نیازهای شرکت و جامعه در زمان حال حاضر بدون به خطر انداختن توانایی برآوردن نیازهای آینده تعریف کرد.	(Mariappanadar, 2003)
رویکردی بلندمدت، تأکید بر مسئولیت اجتماعی در اقداماتی همچون جذب نیرو، انتخاب، توسعه، نگهداری یا حتی کاهش نیروی کار.	(Thom and Zaugg, 2004)
ظرفیت سازمان‌ها برای ایجاد و بازآفرینی ارزش از طریق بکارگیری پایدار سیاست‌ها و شیوه‌های مشارکتی.	(Gollan, 2005)

3. Dyllick and Hockerts

4. Strategic human resource management

1. Sustainable development goals

2. Elkington

مدیریت منابع انسانی پایدار، الگویی از استراتژی‌ها و شیوه‌های از منابع انسانی است که هدف آن دستیابی به اهداف سازمانی و همزمان بازتولید پایه منابع انسانی در یک زمان تقویمی طولانی‌مدت و کنترل اثرات جانبی و بازخوردی سیستم‌های انسانی بر پایه منابع انسانی است.	(Ehnert, 2009)
مدیریت منابع انسانی پایدار به منظور دستیابی به پایداری سازمانی از طریق توسعه سیاست‌ها، استراتژی‌ها و شیوه‌های منابع انسانی است که همزمان از ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی حمایت می‌کند.	(Freitas et al., 2011)
مدیریت منابع انسانی پایدار، استفاده از ابزارهای منابع انسانی برای کمک به تبیین استراتژی پایداری در سازمان و ایجاد یک سیستم مدیریت منابع انسانی است که به عملکرد پایدار شرکت کمک می‌کند. مدیریت منابع انسانی پایدار، مهارت‌ها، انگیزه‌ها، ارزش‌ها و اعتماد را برای دستیابی به نتایج سه‌گانه ایجاد می‌کند و در عین حال سلامت و پایداری بلندمدت ذینفعان داخلی و خارجی سازمان را با سیاست‌هایی که منعکس‌کننده برابری، توسعه و رفاه است تضمین می‌کند تا به حمایت از شیوه‌های دوستدار محیط زیست کمک کند.	(Cohen & Cohen 2012)
مدیریت منابع انسانی پایدار را می‌توان به‌عنوان الگوی استراتژی‌ها و شیوه‌های برنامه‌ریزی شده یا نو ظهور منابع انسانی تعریف کرد که هدف آن دستیابی به اهداف مالی، اجتماعی و زیست‌محیطی و همزمان بازتولید پایه منابع انسانی در طولانی مدت و به حداقل رساندن تأثیرات منفی بر محیط طبیعی و مردم و جوامع است و نقش مؤثر و حیاتی مدیران عامل، مدیران میانی و خط مقدم، متخصصان مدیریت منابع انسانی و کارمندان را در ارائه پیام‌هایی که متمایز، سازگار و منعکس‌کننده توافق بین تصمیم‌گیرندگان است را تصدیق می‌کند.	(Kramar, 2014)
مدیریت منابع انسانی پایدار عبارتست از اتخاذ استراتژی‌ها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی که دستیابی به اهداف مالی، اجتماعی و زیست‌محیطی را با توجه به اثرات داخلی و خارجی سازمان و در یک افق زمانی بلندمدت و در عین حال کنترل عوارض جانبی ناخواسته و غیر عمدی ممکن می‌سازد.	(Ehnert et al., 2016)
مفهوم اساسی و زیربنایی مدیریت منابع انسانی پایدار این است که شرکت‌ها به دنبال انواع پیامدها برای برآورده کردن انتظارات ذینفعان خود هستند. این نتایج ممکن است اقتصادی، اجتماعی، انسانی و زیست‌محیطی باشند. اگرچه ممکن است یکی از نتایج برای یک سازمان مهمتر از سایرین باشد، اما شرکت‌ها اغلب به‌طور همزمان همه آن‌ها را پیگیری می‌کنند.	(Järlström et al., 2018)
مدیریت منابع انسانی پایدار به دنبال دستیابی به نتایج مثبت در سه بعد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی می‌باشد. اصطلاح «سه ستون» ۱ یک مفهوم بسیار رایج در مفهوم پایداری است. این سه رکن کلیدی راهنمایی برای درک هدف مدیریت منابع انسانی پایدار شناسایی فرایندهایی است که می‌توان در رویکرد مدیریت منابع انسانی پایدار گنجانده شود.	(Kramar & Miklavčič, 2022)

شرایط رقابتی به فرسودگی شغلی کارکنان، استرس در محل کار، مشکلات سلامتی یا چالش‌هایی در ایجاد تعادل بین وظایف کاری و زندگی خصوصی اشاره دارد (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018). بنابراین، مدیریت منابع انسانی پایدار حول موضوعات انسان دوستانه مانند صداقت با کارکنان، فراهم کردن محیط و شرایط کاری مناسب، فراهم کردن فرصت‌های توسعه و توجه به رفاه فیزیکی و روانی کارکنان در محل کار قرار دارد (Wikhamn, 2019).

پایداری از یک سو به رهبرانی نیاز دارد که خلاق، تحول‌گرا، فراگیر و مسئولیت‌پذیر و حامی هم‌افزایی بین اقتصاد، محیط‌زیست و جامعه باشد و از سوی دیگر، به مدیران منابع انسانی نیاز دارد که از همکاری، مشارکت و تعهد به پایداری برخوردار باشند (Cahyadi & et al., 2022). به این ترتیب، پایداری اجتماعی، این‌گونه به کسب و کار منتقل و این‌گونه استدلال می‌شود که پایداری در سازمان‌ها مستلزم رسیدگی به دغدغه‌های اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی مرتبط و وابسته به هم در سطوح مختلف می‌باشد (Hahn et al., 2015).

با توجه به تعاریف ارائه شده از سوی صاحب نظران می‌توان این‌طور نتیجه‌گیری کرد که مدیریت منابع انسانی پایدار قادر به تشخیص این موضوع است که این سه نوع پیامد در عین داشتن پارادوکس‌ها و تضادهایی، به هم مرتبط و وابسته هستند. بنابراین وجود تنش‌هایی مانند تنش بین پیامدهای مالی، اجتماعی و زیست‌محیطی (Podgorodnichenko et al., 2020) در روابط کسب و کار و ذینفعان در بطن ویژگی‌های سیستم مدیریت منابع انسانی پایدار قرار دارد (Madden et al., 2012). اما از نگاه مدیریت منابع انسانی پایدار حل این تنش‌ها برای پیشرفت و بهبود کسب و کار ضروری می‌باشد (Ulrich & Dulebohn, 2015).

از منظر پایداری، هر سازمانی برای دستیابی به عملکرد مالی به منابع انسانی سازمان متکی است، در عین حال به دنبال کاهش اثرات جانبی منفی کار بر کارکنان و آثار منفی زیست‌محیطی سازمان نیز می‌باشد. اثرات ترکیبی سیستم مدیریت منابع انسانی پایدار نشان می‌دهد که وجود شرایط رقابتی بین نتایج مالی، کارکنان/ خانواده (اجتماعی) و زیست‌محیطی برای پایداری سازمان‌ها تقویت‌کننده‌های متقابل محسوب می‌شوند (Madden et al., 2012). در نتیجه مدیریت منابع انسانی پایدار به ارتقای نتایج مثبت در این سه حوزه و همچنین جلوگیری از نتایج منفی تأکید دارد (Kramar & Miklavčič, 2022).

## ۴ پیشینه پژوهش

بطور کلی مطالعات مربوط به مدیریت منابع انسانی پایدار در سه دسته قرار می‌گیرند:

- ✓ باز تولید قابلیت: مطالعاتی است که بر جنبه‌های اقتصادی و ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار استوار است علاوه بر تأثیرات داخلی سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، بر تأثیرات اقتصادی و اجتماعی/انسانی نیز تمرکز دارد.
- ✓ ارتقای سلامت اجتماعی و محیطی: مطالعاتی که بر پیامدهای بیرونی و گسترده‌تر مدیریت منابع انسانی پایدار تأکید دارد.
- ✓ ارتباطات: دسته‌ای از مطالعات که روابط متقابل بین شیوه‌های مدیریتی، از جمله مدیریت منابع انسانی و نتایج سازمانی را بررسی می‌کند، که به نوبه خود به نتایج زیست‌محیطی و اجتماعی می‌پردازد. این طبقه‌بندی شامل مطالعات مربوط به رهبری پایدار و پایداری محیطی می‌باشد (Kramar, 2014).

کند؛ از سوی دیگر، اقدامات آن‌ها باید پایداری بلند مدت عملکرد سازمانی را فراهم نماید. دسته آخر به ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و بعد اجتماعی پایداری، به ویژه با توجه به مسئولیت اجتماعی سازمانی و ارتباط شرکت با آن می‌پردازد (Macke & Genari, 2019).

با اتخاذ تکنیک‌های زیست‌محیطی جدید از سوی سازمان و ادغام استراتژی‌های پایدار نوآورانه، پژوهشی تحت عنوان «اهمیت مدیریت منابع انسانی پایدار برای اتخاذ اهداف توسعه پایدار» (SDGs)<sup>۱</sup> نقش کلیدی مدیریت منابع انسانی پایدار را در توسعه یک محیط کار پایدار در تسهیل دستیابی به اهداف توسعه پایدار با استفاده از روش مرور سیستماتیک ادبیات، بررسی می‌کند. نتیجه این بررسی بازتاب دو بعد اصلی است: پژوهش و عمل. در حوزه پژوهشی، اگرچه توسعه پایدار گسترده‌ی زیادی پیدا کرده است، اما حصول توافق بین محققان برای توسعه بیشتر پارادایم مدیریت منابع استراتژیک همچنان ضروری است. چارچوب‌های نظری مختلفی در ادبیات ارائه شده است، اما هنوز فاقد یک نظریه "ترکیبی" است که کل پدیده را از دیدگاه‌های اجتماعی-اقتصادی و رفتاری تشریح نماید (Chams & García, 2019).

به زعم ماریو پنادار<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) مدیریت منابع انسانی پایدار در راستای تسهیل درک جدیدی از روابط سازمان و ذینفعان توسعه یافته است. برای عملیاتی کردن استراتژی کسب و کار، ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی پایدار به عنوان محور اصلی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. وی در پژوهش خود ویژگی‌های مالی، اجتماعی-انسانی و زیست‌محیطی برای هر یک از اقدامات مدیریت منابع انسانی پایدار برای تسهیل رفتارهای کارکنان در دستیابی به نتایج پایدار را پیشنهاد نموده است. علاوه بر این، در این پژوهش به منظور بهبود نتایج پایداری اثرات ترکیبی مجموعه‌ای از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در سیستم مدیریت منابع انسانی پایدار را بررسی شده است. همچنین برای نشان دادن ویژگی‌های متمایز مدیریت منابع انسانی پایدار تفاوت آن را با شیوه‌های مرسوم در مدیریت منابع انسانی از نظر کنترل، تعهد و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی پایدار تشریح شده است.

در پژوهشی دیگر کارکردهای اصلی مدیریت منابع انسانی پایدار با بررسی ادبیات ترکیبی مورد تحلیل قرار گرفته است. هدف این پژوهش پاسخ به سؤالات پژوهشی زیر است: با در نظر گرفتن تقسیم بندی زیر از عملکردهای مدیریت منابع انسانی، چه نوع موضوعاتی در پر استنادترین مقالات در زمینه مدیریت منابع انسانی پایدار ارائه شده است: استخدام و انتخاب، ارزیابی عملکرد، پاداش، آموزش و توسعه، و جریان منابع انسانی؟ کدامیک از عملکردهای مدیریت منابع انسانی نیازمند تحقیقات بیشتر در زمینه مدیریت منابع انسانی پایدار است؟ بیشترین بحث در مورد عملکرد مدیریت منابع انسانی آموزش منابع انسانی و کمترین موضوع مورد بحث جریان منابع انسانی بود. اکثر مقالات ذکر شده راهنمایی کلی در مورد چگونگی شکل دادن به عملکردهای فردی مدیریت منابع انسانی پایدار و

### ۴،۱ پیشینه خارجی

در ادامه به پژوهش‌های خارجی اخیر و متناسب با موضوع تحقیق، اشاره می‌شود.

مقاله‌ای با عنوان «مدیریت منابع انسانی پایدار با تأکید بر ذینفعان: از نگاه مدیریت ارشد» به این موضوع می‌پردازد که مدیران ارشد چگونه مدیریت منابع انسانی پایدار و حوزه‌های مسئولیت آن را مفهوم‌سازی می‌کنند؛ و چگونه ذینفعان را در مدیریت منابع انسانی پایدار شناسایی و اولویت‌بندی می‌کنند. در تحلیلی کیفی چهار بعد مدیریت منابع انسانی پایدار را عدالت و برابری، اقدامات شفاف مدیریت منابع انسانی، سودآوری، و رفاه کارکنان؛ همچنین چهار حوزه مسئولیت حقوقی و اخلاقی، مدیریتی، اجتماعی و اقتصادی را نشان می‌دهد. این مطالعه همچنین طیف گسترده‌ای از ذینفعان، به‌ویژه مالکان، مدیران، کارکنان، مشتریان و نمایندگان کارمندان و همچنین نقش‌ها و الزامات ویژه آن‌ها را در مدیریت منابع انسانی پایدار نشان می‌دهد (Järilström et al., 2018).

نتایج پژوهشی با عنوان «مرور سیستماتیک بر مدیریت منابع انسانی پایدار» با هدف مطالعه و تجزیه و تحلیل و شناسایی عناصر کلیدی، روندها و شکاف‌های تحقیقاتی، چهار دسته پژوهش را نشان می‌دهد. اولین دسته شامل مطالعاتی در مورد رهبری پایدار بر اساس قدرت فردی و گروهی که در اصول، فرایندها، رویه‌ها و ارزش‌های سازمانی آن نهفته است. دسته دوم رابطه بین مدیریت منابع انسانی، پایداری محیطی و عملکرد سازمانی را نشان می‌دهد. دسته سوم تنش‌ها و تناقض‌ها بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و پایداری را در نظر گرفته است. به عبارتی از یک سو، مدیریت منابع انسانی باید بر کاهش هزینه‌ها و سودآوری شرکت‌ها (در کوتاه مدت) تمرکز

2. Mariappanadar

1. Sustainable development goals

منابع انسانی پایدار، فقط تأثیر بعد سرمایه رابطه ای معنادار و دو بعد دیگر یعنی سرمایه ساختاری و شناختی تأثیری نداشته‌اند. همچنین، در بررسی تأثیر ابعاد بلوغ منابع انسانی نیز، تصویر سازمانی و سلامت فردی بر مدیریت منابع انسانی پایدار تأثیر مثبت می‌گذارد؛ اما همسوسازی اهداف سازمانی، اهداف افرادی و بهره‌وری بر مدیریت منابع انسانی پایدار تأثیری نداشته‌اند.

**سید عباس زاده و همکاران (۲۰۱۸)** مطالعه ای با هدف مدل یابی توسعه منابع انسانی پایدار و اثرات کانال‌های مدیریت دانش و عوامل سازمانی انجام دادند. نتایج حاکی از آن بود که عوامل سازمانی بر فرآیند مدیریت دانش تأثیر مثبت، مستقیم و معنادار داشته؛ عوامل سازمانی بر توسعه منابع انسانی اثر مثبت، مستقیم و معنادار داشته؛ و عوامل سازمانی به واسطه فرآیند مدیریت دانش بر توسعه منابع انسانی تأثیر غیر مستقیم، مثبت و معناداری دارد. لذا الگوی تجربی به دست‌آمده منطبق بر الگوی مفهومی پژوهش بود و نتیجه‌گیری کلی حاکی از ارتباط عوامل سازمانی با توسعه منابع انسانی با نقش میانجی فرآیند مدیریت دانش در میان کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی هرمزگان بود.

**احمدزاده و شکوه (۲۰۲۰)** مطالعه‌ای با هدف بررسی نقش سرمایه اجتماعی در تحقق نوآوری سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با تبیین نقش میانجی مدیریت منابع انسانی پایدار انجام دادند. یافته‌های آن‌ها نشان می‌دهد مدیران برای نوآوری سازمانی و رفتارهای فرا نقشی باید تلاش کنند تا اعتماد و تعاملات سازمانی و نیز کیفیت زندگی کاری و استقلال شغلی در سازمان ارتقاء یابد.

**کیانی و همکاران (۲۰۲۰)** پژوهشی با هدف طراحی مدلی برای تبیین مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌های دولتی ایران انجام گرفت. در این پژوهش کیفی با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی ۱۹ مصاحبه عمیق با خبرگان صورت گرفت و با استفاده از استراتژی داده بنیاد داده‌های کیفی تحلیل شدند. نتایج مؤید آن است که در شرایط علی مؤلفه‌های فردی، گروهی و سازمانی و توجه به سازمان، در پدیده اصلی مشارکت، ارتباطات و پایبندی در شرایط مداخله گر، عوامل درون و برون سازمانی، در بسترحاکم ظرفیت سازی، تغییر سازمانی و برنامه ریزی و در ارتباط با راهبرد اصلی اقدامات مدیریت منابع انسانی پایدار، طراحی سیستم اطلاعات منابع انسانی، و پیامدها شامل پیامدهای فردی، سازمانی و اجتماعی بوده که شایسته محور و مهارت‌های مدیریت منابع انسانی مؤثر می‌باشند.

در جمع بندی بررسی پیشینه پژوهش می‌توان گفت که تحقیق حاضر با جمع عوامل شکل دهنده پایداری منابع انسانی از پژوهش‌های پیشین و تکمیل آن با انجام مصاحبه‌های اکتشافی به مجموع راهبردهای پایداری دست یافته و در ادامه آن‌ها در معرض قضاوت مدیران قرار گرفته است تا ذهنیات مدیران نسبت به آنها دست‌بندی شوند. اهمیت شناسایی راهبردهای پایداری از آنجایی است که چگونگی بکارگیری پایداری در مدیریت منابع انسانی را نشان می‌دهد (**Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018**).

شاخص‌هایی برای اندازه‌گیری میزان سبز بودن شیوه‌های سازمانی ارائه می‌دهند. در مقالات برای عملکردهای مدیریت منابع انسانی، دستورالعمل‌هایی در چارچوب یک سیستم تدوین شده است (**Piowar-Sulej, 2021**).

هدف از پژوهشی با عنوان «مدیریت منابع انسانی پایدار: شش بعد کلیدی» دستیابی به نتایج مثبت اقتصادی، اجتماعی، انسانی و زیست‌محیطی به طور همزمان، در کوتاه مدت و بلند مدت می‌باشد. موارد مذکور استراتژی‌ها، اهداف، فعالیت‌ها و شیوه‌های مدیریتی را ارائه می‌دهند که متخصصان منابع انسانی می‌توانند برای کسب پیامدهای پایداری در عمل بکارگیرند. این مقاله شش ویژگی مدیریت منابع انسانی پایدار را شناسایی می‌کند که وجه تمایز با مدیریت منابع استراتژیک قلمداد می‌شود. این ویژگی‌ها نتایج متناقض، نگرانی در مورد توسعه قابلیت‌ها، نیاز به شناخت پیامدهای مثبت و منفی بالقوه و بالفعل، توجه به توسعه و اجرای فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، بیان صریح ارزش‌ها و طراحی معیارهایی برای ارتقای پایداری هستند (**Kramar & Miklavčič, 2022**).

هدف تحقیقی با عنوان «عملکرد مشاور: نقش‌های سبک‌های رهبری پایدار، مدیریت منابع انسانی پایدار شیوه‌ها و رضایت شغلی مشاور»، به بررسی اثرات مثبت سبک‌های رهبری پایدار و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر رضایت شغلی و عملکرد در شرکت‌های اندونزیایی می‌پردازد. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد اولاً، سبک‌های رهبری پایدار مدیران اجرایی (مدیرعامل) و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبتی بر رضایت شغلی می‌گذارند و رضایت شغلی مشاور بر عملکرد تأثیر مثبت دارد (**Cahyadi & et al, 2022**).

## ۴،۲ پیشینه داخلی

پژوهش‌هایی نیز در خصوص منابع انسانی پایدار در داخل انجام شده است که در ادامه به آنها اشاره می‌شود.

**نلی پور طباطبایی (۲۰۱۶)** پژوهشی کیفی با هدف، ارائه کارت امتیازی مدیریت منابع انسانی پایدار بر اساس فرآیندهای مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات دانش بنیان ایران انجام گردید. داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان گردآوری و با استفاده از تکنیک تحلیل موضوعی تجزیه و تحلیل شدند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها، اهداف، معیارهای ارزیابی و پیامدهای حاصل از مدیریت منابع انسانی پایدار در هر یک از کارکردهای مدیریت منابع انسانی (جذب و استخدام، آموزش و توسعه، نگهداشت، جبران خدمت و خروج کارکنان) شناسایی شدند. یافته‌های پژوهش حاضر حاکی از پتانسیل بالای مدیریت منابع انسانی پایدار در بهبود مزیت رقابتی، پایداری سازمانی و افزایش بهره‌وری و ایجاد موقعیت استراتژیک برای سازمان‌ها بوده است.

**آرمان و همکاران (۲۰۱۶)** در پژوهشی با عنوان «تأثیر سرمایه اجتماعی و بلوغ منابع انسانی بر مدیریت منابع انسانی پایدار» به این نتایج دست یافتند که سرمایه اجتماعی و بلوغ منابع انسانی بر پایداری تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد. در فرضیه‌های فرعی، در تأثیر ابعاد سرمایه اجتماعی بر مدیریت

## ۵ ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی پایدار

بتواند ویژگی «پایدار» را داشته باشد (Stankeviči & Savanevie, 2018).

بررسی ادبیات این امکان را فراهم می‌سازد که محققان راه‌ها و اشکال مختلفی را برای نشان دادن راهبردها انتخاب کنند. به طور خلاصه، راهبردهای مدیریت منابع انسانی پایدار برای پرداختن به کمبود دانش در مورد چگونگی تصریح ساختار و متمایز کردن آن از سایرین پیشنهاد شده است. باتوجه به بررسی ادبیات موضوعی و انجام مصاحبه با خبرگان اجرایی و دانشگاهی گزاره‌های کیو در قالب جدول شماره ۲ ارائه می‌شود.

محور اصلی در ارائه یک رویکرد جدید چگونگی تمایز آن با رویکردهای مشابه می‌باشد. مدیریت منابع انسانی پایدار به عنوان رویکردی جدید از این امر مستثنی نیست. راهبردهای مدیریت منابع انسانی پایدار چگونگی به کارگیری پایداری در مدیریت منابع انسانی را نمایان می‌سازد. به عبارتی ویژگی‌ها توصیف می‌کنند که مدیریت منابع انسانی چگونه باید باشد تا

جدول ۲ گزاره‌های کیو

نام محقق	گزاره‌ها	ردیف
(Ehnert 2009).	ایجاد و توسعه قابلیت‌های سازمانی در ایجاد تعادل و توانایی در دستیابی به اثرات کوتاه مدت و جهت‌گیری‌های بلند مدت مدیریت منابع انسانی باحفظ کارآمدی	
(Ehnert 2009) (Ulrich & Smallwood., 2012), (Ulrich & Dulebohn, 2015) مصاحبه	دستیابی به اهداف کسب و کار از طریق کسب مشروعیت اجتماعی در بین مشتریان، کارکنان، جامعه و بازار کار با قبول مسئولیت اجتماعی	
(Ehnert, 2009) (Mariappanadar, 2017) (Mariappanadar, 2020)	شناخت صریح تأثیرات مثبت و منفی مدیریت منابع انسانی بر توانایی‌ها و بهروزی منابع انسانی و بر ذینفعان مختلف و به حداقل رساندن تأثیرات منفی	
(De Prins et al., 2014) مصاحبه	احترام به درخواست ذینفعان داخلی و خارجی سازمان و مورد توجه قراردادن نیازهای آتی ذینفعان در سیستم مدیریت منابع انسانی	
(De Prins et al., 2014)	نقش گسترده مدیران منابع انسانی در تدوین استراتژی سازمانی با تأکید بر پیامدهای مثبت مالی، اجتماعی و زیست محیطی	
(Mariappanadar 2017)	تأکید بر اهمیت ادراک کارکنان از تأثیر کار بر سلامت شناختی، رفتاری و جسمانی آن‌ها	
(Mariappanadar, 2020)	شناسایی محدودیت‌های موجود در کار با تأکید بر تأثیر منفی احتمالی آن بر سلامتی کارکنان در آینده	
(Mariappanadar, 2017) مصاحبه	درک تأثیرات منفی مدیریت منابع انسانی بر تعادل خانواده و کار و زندگی و تأکید بر برقراری تعادل در زندگی اجتماعی و کاری کارکنان	
(Walls et al., 2012)	تأکید بر ارتقای نتایج مثبت زیست‌محیطی و جلوگیری از آسیب به محیط‌زیست از طریق طراحی شغل، انتخاب، آموزش، مدیریت عملکرد و جبران خدمات	
(Podgorodnichenko et al., 2022)	تعیین شاخص‌های عملکردی برای ارزیابی دانش کارکنان از مسائل پایداری زیست‌محیطی و تقویت رفتارهایی سازگار با ارزش‌های پایداری	
(Jackson et al., 2011)	تقویت نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان در محل کار همسو با نگرانی‌های زیست‌محیطی	
(Rynes et al., 2004)	تقویت انگیزه درونی و بیرونی برای دستیابی به مزیت رقابتی مبتنی بر عملکرد پایداری سازمان	
(Shih et al., 2013)	تصمیم‌گیری مبتنی بر شهروندی سازمانی برای دستیابی به بهرهوری سازمانی	
(Pandey & Gupta, 2008) (Mariappanadar, 2020) (Kramar, 2014)	اهمیت یافتن دغدغه‌هایی و رای دغدغه‌های مالی و دستیابی به بهبود عملکرد مالی سازمانی همراستا با آگاهی‌های اجتماعی در سازمان	
(Mossholder, Richards & Settoon, 2011) (Cooke et al., 2021), (Ehnert, 2009), (Kramar, 2014) (Podgorodnichenko et al., 2022)	توسعه سرمایه انسانی از طریق شناسایی نیازهای فعلی و آتی مهارت‌های فنی خاص شغل برای بهبود عملکرد سازمانی به عنوان نتیجه ضروری فرآیندهای مدیریت منابع انسانی پایدار	



(Mariappanadar, 2020) (Stankevičiūtė & Savanevičienė 2018)	پاداش و جبران خدمات نوع دوستانه و عادلانه برای ایجاد انگیزه در کارکنان	
(Mariappanadar, 2020) (Cohen & Cohen 2012) (Järlström et al., 2016)	سلامت محیط کار با اقدامات بهداشت حرفه‌ای و رفاه اجتماعی برای دستیابی و حفظ سطحی از سلامت و کاهش آسیب اجتماعی ناشی از کار برای کارکنان	
(Subramanian et al., 2016)	کسب شایستگی‌های سبز از طریق تجربیات قبلی برای کسب مزیت رقابتی	
(Daily & Huang, 2001)	تأکید و تقویت شایستگی‌های کارکنان در رعایت قوانین و مقررات زیست‌محیطی	
(Walton, 1999) مصاحبه	اجازه طرح انتقادات و شکایات کارمندان در مورد طیفی از مسائل کاری	
(Stankevičiūtė & Savanevičienė 2018) (Mariappanadar 2019) (Osranek and Zink, 2014)	حذف رویکرد "استخدام و اخراج" و تأکید بر نگهداشت منابع انسانی	
(Stankevičiūtė & Savanevičienė 2018)	تأکید بر برقراری روابط محترمانه (مدیر- کارکنان)	
(Stankevičiūtė & Savanevičienė 2018)	تقویت کار گروهی؛ روابط خوب کارکنان در قالب گروه کاری	
(Mariappanadar, 2014)	متعادل نمودن سیستم‌های کاری با حداکثر عملکرد ۱ برای بهره‌برداری مفید از مهارت‌ها، توانایی‌ها و انگیزه کارکنان	
(Zaugg et al., 2009)	مسئولیت‌پذیری و مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها با هدف حمایت از کارکنان	
(Järlström et al., 2018) مصاحبه	اقدامات شفاف و عاری از ابهام در سیستم منابع انسانی	
مصاحبه	طراحی محیط کاری جذاب و چالش برانگیز برای خروج کارکنان از وضعیت انفعالی	
مصاحبه	مورد توجه قرار دادن تنوع فرهنگی کارکنان در تصمیمات مدیریت منابع انسانی	
(Cohen & Cohen 2012) (Järlström et al., 2018) مصاحبه	پذیرش تفاوت جنسیتی در محیط کار و برقراری عدالت جنسیتی و فرصت‌های برابر در پیشرفت مسیر شغلی	

منبع: یافته‌های محقق

ارتباط ایده‌ها در موضوعی خاص و درک ذهنیت افراد درباره آن موضوع می‌باشد.

تفاوت اصلی روش‌شناسی کیو با سایر روش‌های پژوهش در علوم اجتماعی این است که به جای متغیرها، افراد مورد تحلیل قرار می‌گیرند. این ویژگی کیو باعث می‌شود افراد مشارکت‌کننده رفتاری فعال داشته باشند. به عبارتی آن‌ها دست به اندازه‌گیری می‌زنند؛ در حالیکه در سایر روش‌های پژوهش افراد انتخابی مشارکتی انفعالی دارند؛ به این معنا که آن‌ها اندازه‌گیری می‌شوند (Khoshgoyanfar, 2006).

## ۶،۲ فرایند روش کیو

شکل شماره (۲) مراحل روش‌شناسی کیو را نشان می‌دهد. شایان ذکر است که مراحل روش‌شناسی کیو در منابع مختلف با دسته‌بندی‌های مختلف ارائه شده است.

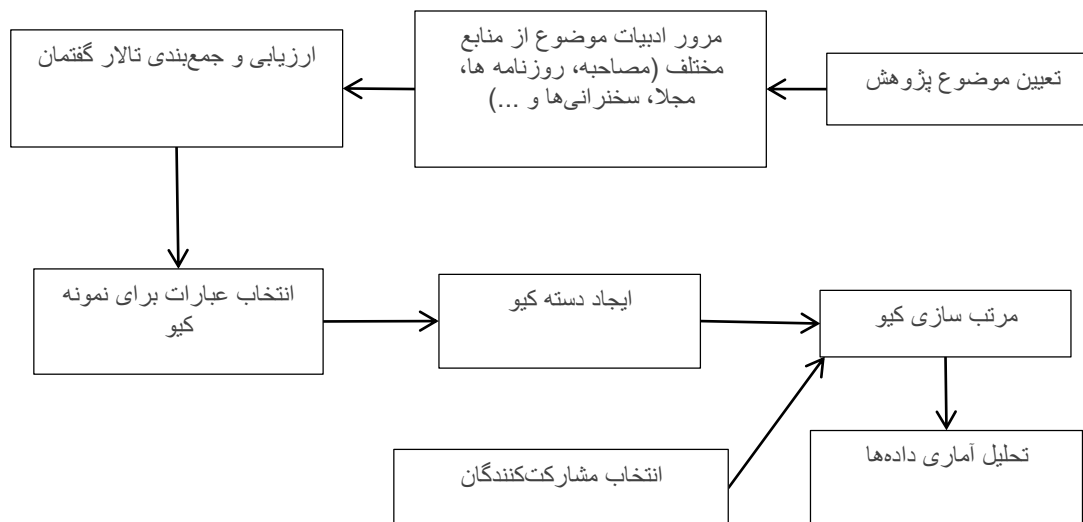
## ۶ روش‌شناسی پژوهش

هدف پژوهش حاضر شناسایی الگوهای ذهنی خبرگان اجرایی و دانشگاهی می‌باشد. بنابراین، در چارچوب پارادایم تفسیری - اثبات‌گرایی قرار می‌گیرد و از نظر جهت‌گیری در زمره پژوهش‌های کاربردی قرار دارد.

### ۶،۱ روش‌شناسی کیو

هدف از معرفی روش‌شناسی کیو ارائه شیوه‌ای است که بتوان با آن باورهای افراد را سنجید. جذابیت این شیوه در توان آن در دست‌یابی به الگوهای ذهنی افراد و کاوش در آن‌ها است. روش‌شناسی کیو برای طبقه‌بندی پاسخ دهندگان با توجه به وجود شباهت‌ها در دیدگاه‌های آن‌ها درباره موضوعات خاص ارائه شد (Pooya & Loghmani, 2013). به این ترتیب، این روش عمدتاً مناسب تحقیقاتی است که هدف آن شناسایی و

1. high-performance work systems



شکل ۱ مراحل اجرای روش پژوهش کیو (خوشگویان فرد، ۱۳۸۶: ۲۲)

می‌گیرد. در مطالعه کیو، روایی به دنبال جامعیت عبارات نمونه کیو با فضای گفتمان است؛ به بیان دیگر، پژوهش‌گر باید از خود بپرسد آیا عبارات گردآوری شده از چنان جامعیت و وسعتی برخوردارند که بتوانند ذهنیت‌های متفاوت را نمایان کنند؟ (Yasini et al., 2016).

به منظور بررسی روایی نمونه کیو و برای اطمینان از جامعیت و کامل بودن نمونه‌های کیو در پوشش ذهنیت‌های مختلف، از ۱۰ نفر کارشناسان خبره و آشنا به موضوع نظرخواهی و نقطه نظرات آن‌ها دریافت و برآن اساس اصلاحات لازم اعمال گردید. همچنین به منظور تعیین پایایی گزاره‌های کیو از روش آزمون - آزمون مجدد که در روش کیو روش معتبری به حساب می‌آید، استفاده شده است. با توجه به ضریب همبستگی جدول رتبه بندی پس از دو مرحله که در اختیار ۱۲ نفر از مشارکت کنندگان قرار داده شد، ۸۳ درصد محاسبه شد که مورد تأیید می باشد.

## ۶،۴ گام‌های عملیاتی و یافته‌ها پژوهش

### ۶،۴،۱ بخش اول پژوهش

از آنجایی که پژوهش حاضر به دنبال شناسایی، دسته‌بندی، اولویت بندی و تعیین دیدگاه خبرگان اجرایی- دانشگاهی نسبت به مشخصه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار می‌باشد، ضروری است تا روش پژوهشی به کارگرفته شود که بتواند همزمان از مزایای هر دو روش کمی و کیفی بهره‌مند شود. روش شناسی کیو ماهیت ترکیبی داشته و بطور همزمان می‌توان از ویژگی‌های روش‌های کیفی و کمی بهره برد.

درگام اول مقالات و پژوهش‌های مرتبط و مورد تأیید بررسی و فیش برداری شد. علاوه براین، با خبرگان اجرایی و دانشگاهی مصاحبه‌های عمیق صورت گرفت. در مصاحبه‌ها از سوالات عمیق و نیمه ساختاریافته استفاده و به طور متوسط ۱ ساعت به طول انجامید. پس از تحلیل متن مصاحبه‌ها، عبارات استخراج شده به تأیید مصاحبه شونده‌ها رسید. از مجموع دیدگاه‌های گردآوری شده مواردی که مفهوم یکسانی داشتند، ذیل یک مقوله کلی تر خلاصه شد تا با حذف موارد

مرحله اول این فرایند با شناسایی زمینه گفتمان که امید به کشف آن می‌رود و تعیین جامعه مربوط به آن آغاز می‌شود (John & Halliburton, 2010).

مطالعات کتابخانه ای و ادبیات تحقیق و انجام مصاحبه‌های ساختار نیافته باز شناخت عمیقی از موضوع به دست می‌دهد. در این بخش در واقع فضای گفتمان تشکیل می‌گردد. در ادامه با ارزیابی و جمع بندی محتویات حاصل از فضای گفتمان از میان عبارات، نمونه کیو انتخاب می‌شود. هدف از این مرحله استخراج گویه‌هایی است که مبنای مراحل بعدی قرار می‌گیرد. این مجموعه نمایانگر دیدگاه‌های متنوع درباره پدیده مورد بررسی می‌باشد. در زمینه تعداد مناسب نمونه‌های کیو تعدادی بین ۱۰ تا ۱۰۰ عبارت را برای نمونه کیو پیشنهاد شده است. اما برخی از صاحب نظران مجموعه کیو را بین ۱۰ تا ۶۰ نمونه و یا بین ۴۰ تا ۸۰ گویه پیشنهاد می‌دهند (Shinebourne & Smith, 2009).

همانطور که شکل شماره ۱ نشان می‌دهد در مرحله بعد، مشارکت کنندگان به مرتب سازی و دسته‌بندی کارت‌های کیو خواهند پرداخت. در این مرحله اطلاعات مربوط به کارت‌ها گردآوری می‌شود. و در نهایت داده‌های گردآوری شده با استفاده از تحلیل عاملی کیو همراه با تفسیر عامل‌های استخراج شده تدوین می‌شود. برخلاف مطالعات کمی که نمونه به صورت تصادفی از جامعه انتخاب و به نوعی معرف جامعه می‌باشد؛ روش کیو فاقد جامعه به این شکل بوده و نمونه نیز از میان افرادی انتخاب می‌شود که یا با موضوع تحقیق مرتبط بوده و یا باورهای ویژه در این خصوص دارند (Brouwer et al., 1999). در همین راستا، روش کیو به افراد زیادی برای پاسخگویی نیاز ندارد و به نمونه بزرگی نیاز نیست؛ زیرا هدف تعمیم نتایج از نمونه انتخابی به کل جامعه نیست، بلکه کشف و اثبات الگوهای ذهنی مختلف مدنظر است.

### ۶،۳ روایی و پایایی پژوهش

به واسطه جنبه‌های کیفی روش‌شناسی کیو، روایی به صورت متفاوتی با روش‌های پژوهش کمی مورد ارزیابی قرار

ادامه هریک از ۲۹ گزاره را روی کارت‌هایی به نام کارت کیو با ظاهری یکسان درج و در اختیار آنان قرار گرفت. نمودار کیو برای ۲۹ عبارت به گونه‌ای تنظیم گردید که توزیع نرمال داشته تا بتوان عبارات را از بیشترین اهمیت (+۴) تا کمترین اهمیت (-۴) رتبه‌بندی نمود. نحوه مرتب‌سازی کارت به این شکل انجام گرفت که در ابتدا از مشارکت‌کنندگان درخواست شد تا کارت‌ها را به سه دسته (کارت‌های با اهمیت، اهمیت منفی و بی‌اهمیت) تقسیم نموده و در ادامه با توجه به دستورالعمل نمودار کیو آن‌ها را در خانه‌های مربوطه قرار دهند. داده‌های حاصل از مرتب‌سازی عبارات کیو توسط مشارکت‌کنندگان در نرم‌افزار اس. پی. اس. اس. نسخه ۲۶ وارد شد و از طریق طریق چرخش واریمکس تجزیه تحلیل شد تا با استفاده از روش تحلیل عاملی کیو ذهنیت‌های متفاوت مشارکت‌کنندگان نسبت به پدیده مورد بررسی شناسایی شود. شایان توجه است که روایی صوری و محتوایی نمودار و عبارات کیو به تأیید ۱۲ نفر از خبرگان اجرایی- دانشگاهی رسید. علاوه براین، در طول مرتب‌سازی کارت‌ها بازخوردهایی از مشارکت‌کنندگان دریافت گردید که حاکی از انتخاب عبارات مناسب برای بررسی موضوع پژوهش می‌باشد. لازم به ذکر است با توجه به دو شیوه اختیاری و اجباری تدوین کارت کیو، در این پژوهش از شیوه اجباری استفاده شده است. در ادامه نمونه‌ای از مرتب‌سازی توزیع کارت کیو در قالب جدول شبه (نسبتاً) نرمال با توزیع اجباری در شکل ۱ ارائه می‌شود.

یکسان و تکراری، خلاصه‌سازی داده‌ها ذیل مقوله‌های اصلی امکان‌پذیر شود. براساس تقسیم‌بندی کلی، نمونه کیو به دو دسته با ساختار و بدون ساختار تقسیم می‌شود. در پژوهش حاضر به منظور پرهیز از هرگونه سوگیری با جهت‌دهی به مسیر پژوهش، از نمونه کیو بدون ساختار استفاده شده است (Khoshgoyanfar, 2006)

در بخش اول، گزاره‌های به دست آمده از بررسی مبانی نظری و مصاحبه‌ها در اختیار متخصصان برای امتیاز زدهی قرار گرفت تا از سوگیری در انتخاب گزاره‌ها جلوگیری شود. به این ترتیب، در پایان مرحله کیفی از میان ۳۸ گزاره با تلفیق و ترکیب برخی از آنها ۲۹ گزاره با عبارت کیو به عنوان نمونه مورد تأیید قرار گرفتند که در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود.

### ۶،۴،۲ بخش دوم پژوهش

در بخش دوم، شناسایی ذهنیت‌ها با روش کمی و به کمک تکنیک تحلیل عاملی کیو انجام گرفت. در خصوص مشارکت‌کنندگان در بخش کمی برای تعیین الگوهای ذهنی از متخصصان موضوع و خبرگان اجرایی - دانشگاهی استفاده شد. لازم به ذکر است که به دلیل زمان بر بودن فرایند و نیاز به تمرکز مشارکت‌کنندگان در اولویت بندی می‌بایست از افراد مشتاق به همکاری و دارای ذهنیت‌های مختلف در خصوص موضوع پژوهش از طریق نمونه‌گیری غیر احتمالی استفاده نمود. به این ترتیب، تعداد ۱۵ نفر در ابتدا انتخاب شدند. در

کمترین اهمیت	پیوستار نزدیک به کمترین اهمیت			بی اهمیت	پیوستار نزدیک به بیشترین اهمیت			بیشترین اهمیت
	-۳	-۲	-۱		+۱	+۲	+۳	
۱۶	۱۳		۱۰	۱	۴	۱۸	۲۹	۲۳
۱۴	۲۰	۱۷	۱۱	۳	۱۲	۲۸	۲۷	۳۰
	۲۲	۷	۹	۵	۱۵	۱۶	۲۱	
			۲	۸	۱۹			
				۲۴				

شکل ۲ نمونه‌ای از مرتب‌سازی توزیع کارت کیو

### ۶،۵ یافته‌های پژوهش

در این مرحله از پژوهش، رویه پژوهش‌های کمی به منظور شناسایی ذهنیت‌های مشابه به عبارتی به گردآوری دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان پرداخته می‌شود. بدین ترتیب، از مشارکت‌کنندگان خواسته شد گزینه‌هایی که مربوط به موضوع مورد بررسی است، یعنی همان گزینه‌های مجموعه کیو (گویه‌ها) را به ترتیب اهمیت رتبه بندی کنند.

برای انجام تحلیل عاملی از روش Principal components و ارزش ویژه<sup>۳</sup> و قدر مطلق<sup>۴</sup>، و چرخش

اولین گام در تحلیل داده‌ها، جدول همه داشت<sup>۲</sup> شرکت‌کنندگان محاسبه و تشکیل می‌شود تا نشان دهد عامل‌های شناسایی شده تا چه میزان می‌تواند دیدگاه شرکت‌کننده مورد نظر را بیان کند. هرچه میزان همه داشت بیشتر باشد، شرکت‌کننده ذهنیت عام‌تری نسبت به موضوع مورد بررسی دارد و اگر میزان جدول همه داشت کم باشد مؤید این مطلب است که شرکت‌کننده ذهنیت و دیدگاه منحصر به فردی نسبت به موضوع پژوهش دارد. در نتیجه، دیدگاه‌های وی نقش کمتری در عامل‌های شناسایی شده دارند.

3. Eigenvalues Greater than

4. Absolute Value Below

1 SPSS

2 Communalities

درصد است (برابر با صفر) که نشان می‌دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل عاملی، مناسب است و فرض شناخته شده بودن ماتریس همبستگی، رد می‌شود. همچنین میزان آزمون بارتلت ۳۴۲،۷۶۱ بدست آمد که با درجه آزادی ۸۶ و سطح معنی داری ۰،۰۰۰ در سطح اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفت.

واریمکس<sup>۱</sup> برای چرخش عامل‌ها استفاده شد. شاخص KMO و بارتلت در این تحلیل گویای مناسب و کافی بودن تعداد نمونه می‌باشد. بنابراین از آنجایی که مقدار شاخص KMO برابر ۰،۷۸۳ است (نزدیک به یک) تعداد نمونه برای تحلیل عاملی کافی است. همچنین مقدار sig آزمون بارتلت، کوچکتر از ۰

جدول ۳ کل واریانس تبیین شده عامل‌ها

اجزاء	مقادیر ویژه اولیه			مقادیر استخراج مربعات بار عاملی			مقادیر چرخش از مربعات بار عاملی		
	ارزش ویژه	واریانس %	واریانس جمعی %	ارزش ویژه	واریانس %	واریانس جمعی %	ارزش ویژه	واریانس %	واریانس جمعی %
۱	۴,۳۲۵	۲۸,۸۳۵	۲۸,۸۳۵	۴,۳۲۵	۲۸,۸۳۵	۲۸,۸۳۵	۳,۰۵۷	۲۰,۳۷۹	۲۰,۳۷۹
۲	۳,۷۰۷	۲۴,۷۱۶	۵۳,۵۵۱	۳,۷۰۷	۲۴,۷۱۶	۵۳,۵۵۱	۲,۹۱۴	۱۹,۴۲۸	۳۹,۸۰۸
۳	۲,۶۲۸	۱۷,۵۲۳	۷۱,۰۷۴	۲,۶۲۸	۱۷,۵۲۳	۷۱,۰۷۴	۲,۷۰۵	۱۸,۰۳۶	۵۷,۸۴۴
۴	۱,۳۴۷	۸,۹۷۸	۸۰,۰۵۲	۱,۳۴۷	۸,۹۷۸	۸۰,۰۵۲	۲,۳۶۶	۱۵,۷۷۴	۷۳,۶۱۷
۵	۱,۰۶۹	۷,۱۲۸	۸۷,۱۸۰	۱,۰۶۹	۷,۱۲۸	۸۷,۱۸۰	۲,۰۳۴	۱۳,۵۶۲	۸۷,۱۸۰
۶	۰,۵۶۰	۳,۷۳۵	۹۰,۹۱۴						
۷	۰,۴۹۸	۳,۳۱۹	۹۴,۲۳۴						
۸	۰,۲۹۶	۱,۹۷۱	۹۶,۲۰۵						
۹	۰,۲۵۱	۱,۶۷۶	۹۷,۸۸۱						
۱۰	۰,۱۴۲	۰,۹۴۷	۹۸,۸۲۸						
۱۱	۰,۰۷۵	۰,۵۰۲	۹۹,۳۳۰						
۱۲	۰,۰۴۴	۰,۲۹۲	۹۹,۶۲۲						
۱۳	۰,۰۳۴	۰,۲۲۴	۹۹,۸۴۶						
۱۴	۰,۰۲۳	۰,۱۵۴	۱۰۰						
۱۵	۰,۰۰۰	۰,۰۰۱	۱۰۰						

شده توسط ۵ عامل برابر با ۸۷/۱۸۰ درصد است. درصد واریانس برای هر فاکتور نیز قابل مشاهده می‌باشد.

شیوه چرخش واریمکس از شیوه‌های چرخش متعامد عامل به شمار می‌رود. در این پژوهش نیز برای تفسیر عوامل، از چرخش متعامد واریمکس استفاده شده است که در آن تعداد تکرار الگوریتم ۶ مرتبه می‌باشد. نتایج آن را در جدول ۴ مشاهده می‌شود.

با توجه به جدول ۱ که کل واریانس تبیین شده را نشان می‌دهد، در تحلیل مؤلفه‌های اصلی تنها عامل‌هایی که مقدار ویژه آن‌ها بیشتر از ۱ باشد به‌عنوان عامل معنی‌دار در نظر گرفته می‌شود و کلیه عامل‌هایی که مقدار ویژه آن‌ها کمتر از ۱ است به‌عنوان عامل‌هایی که از نظر آماری معنی‌دار نیستند از تحلیل کنار گذاشته می‌شوند. که برای ۵ عامل اول مقادیر ارزش ویژه بیشتر از ۱ بدست آمد و سایر عامل‌ها مقادیر ارزش ویژه کمتر از ۱ را دارا می‌باشند همچنین در جدول فوق واریانس کل تبیین

جدول ۴ ماتریس عوامل چرخش یافته

مشارکت کننده	عامل				
	۱	۲	۳	۴	۵
P1			۰,۹۴۳		
P2					۰,۸۴۳
P3		۰,۸۹۹			
P4				۰,۹۵۸	
P5	۰,۹۷۷				
P6			۰,۸۴۹		
P7		۰,۴۳۸	۰,۳۷۳		۰,۶۷۸
P8		۰,۹۰۳			
P9				۰,۶۵۰	۰,۳۳۸
P10	۰,۹۷۷				
P11			۰,۸۱۹		
P12					۰,۸۱۲

1. Varimax

P13		۰,۹۰۰		
P14				۰,۹۳۸
P15	۰,۹۴۲			

(P14) در شکل‌گیری عامل چهارم و ۳ شرکت‌کننده (P2-P7-)  
(P12) در شکل‌گیری عامل پنجم نقش مهمی داشته‌اند. بنابراین  
پس از انجام تحلیل عاملی کیو ۵ ذهنیت به دست آمد که در  
جدول ۵ ارائه می‌گردد.

از جدول ۴ می‌توان دریافت که ذهنیت‌های نزدیک به هم کدام  
هستند. همان‌گونه که در جدول مشخص است ۳ شرکت‌کننده  
(P5-P10-P15) در شکل‌گیری عامل اول، ۳ شرکت‌کننده  
(P3-P8-P13) در شکل‌گیری عامل دوم، ۳ شرکت‌کننده (P1-)  
(P6-P11) در شکل‌گیری عامل سوم، ۳ شرکت‌کننده (P4-P9-)

جدول ۵ ذهنیت‌های نزدیک به هم

الگوی ذهنی	ذهنیت‌های مشابه هم	مجموع
الگوی ذهنی اول	P5-P10-P15	۳
الگوی ذهنی دوم	P3-P8-P13	۳
الگوی ذهنی سوم	P1-P6-P11	۳
الگوی ذهنی چهارم	P4-P9-P14	۳
الگوی ذهنی پنجم	P2-P7-P12	۳

شده، آرایه‌های عاملی را به دست می‌آوریم و گزینه‌های کیو را  
به ترتیب اهمیت برای هر عامل مشخص می‌کنیم.

در ادامه پس از مشخص شدن امتیازهای عامل‌ها در ماتریس  
چرخش یافته، برای تشکیل جدول کیو برای هر عامل و امتیاز  
دادن به هر کدام از گزینه‌های کیو، بر اساس امتیازهای محاسبه

جدول ۶ گویه‌ها کیو و آرایه‌های عاملی (بازسازی مرتب‌سازی)

ردیف	گزاره‌ها	الگوی ذهنی اول	الگوی ذهنی دوم	الگوی ذهنی سوم	الگوی ذهنی چهارم	الگوی ذهنی پنجم
۱	حفظ و توسعه قابلیت‌های سازمانی با ایجاد تعادل و توانایی در دستیابی به اثرات کوتاه مدت و جهت‌گیری‌های بلند مدت مدیریت منابع انسانی برای عملکرد فعلی و آتی و در عین حال حفظ کارآمدی	۰	-۴	-۱	۱	-۴
۲	دستیابی به اهداف کسب و کار از طریق کسب مشروعیت اجتماعی در بین مشتریان، کارکنان، جامعه و بازار کار یا قبول مسئولیت اجتماعی	۰	۴	۲	۱	-۱
۳	شناخت صریح تأثیرات مثبت و منفی مدیریت منابع انسانی بر توانایی‌ها و بهروزی منابع انسانی و بر ذینفعان مختلف و به حداقل رساندن تأثیرات منفی	۰	۱	-۲	۰	۰
۴	احترام به درخواست ذینفعان داخلی و خارجی سازمان و مورد توجه قرار دادن نیازهای آتی ذینفعان در سیستم مدیریت منابع انسانی	۱	۱	-۱	۱	-۱
۵	نقش گسترده مدیران منابع انسانی در تدوین استراتژی سازمانی با تأکید بر پیامدهای مثبت مالی، اجتماعی و زیست محیطی	۰	۳	-۲	۰	۱
۶	تأکید بر اهمیت ادراک کارکنان از تأثیر کار بر سلامت شناختی، رفتاری و جسمانی آن‌ها	۳	۳	۲	۲	-۱
۷	شناسایی محدودیت‌های موجود در کار با تأکید بر تأثیر منفی احتمالی آن بر سلامتی کارکنان در آینده	-۲	۰	۱	۱	-۲
۸	درک تأثیرات منفی مدیریت منابع انسانی بر تعادل خانواده و کار و زندگی و تأکید بر برقراری تعادل در زندگی اجتماعی و کاری کارکنان	۰	۲	۲	۲	۰
۹	تأکید بر ارتقای نتایج مثبت زیست‌محیطی و جلوگیری از آسیب به محیط‌زیست از طریق طراحی شغل، انتخاب، آموزش، مدیریت عملکرد و جبران خسارت	-۱	۱	-۳	۰	۲
۱۰	تعیین شاخص‌های عملکردی برای ارزیابی دانش کارکنان از مسائل پایداری زیست‌محیطی و تقویت رفتارهایی سازگار با ارزش‌های پایداری	-۱	۰	-۴	-۱	-۳
۱۱	تقویت نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان در محل کار همسو با نگرانی‌های زیست‌محیطی	-۱	۱	-۴	۰	-۳
۱۲	تقویت انگیزه درونی و بیرونی برای دستیابی به مزیت رقابتی مبتنی بر عملکرد پایداری سازمان	۱	۰	۰	-۴	-۲
۱۳	تصمیم‌گیری مبتنی بر شهروندی سازمانی برای دستیابی به بهرهوری سازمانی	-۳	-۴	۳	-۴	-۴
۱۴	اهمیت یافتن دغدغه‌هایی و رای دغدغه و پیامد مالی و دستیابی به بهبود عملکرد مالی سازمانی هم‌استا با آگاهی‌های اجتماعی در سازمان	-۴	۰	-۱	-۲	-۳
۱۵	توسعه سرمایه انسانی از طریق شناسایی نیازهای فعلی و آتی مهارت‌های فنی خاص شغل برای بهبود عملکرد سازمانی به عنوان نتیجه ضروری فرایندهای مدیریت منابع انسانی پایدار	۱	۲	۰	۳	۰

۱۶	پاداش و جبران خدمات نوع‌دوستانه و عادلانه برای ایجاد انگیزه در کارکنان	۳	-۱	-۳
۱۷	سلامت محیط کار با اقدامات بهداشت حرفه‌ای و رفاه اجتماعی برای دستیابی و حفظ سطحی از سلامت و کاهش آسیب اجتماعی ناشی از کار برای کارکنان	۳	-۱	-۲
۱۸	کسب شایستگی‌های سبز از طریق تجربیات قبلی به جای ویژگی‌های طبیعی (یعنی شخصیت و غیره) برای مزیت رقابتی یک سازمان	-۳	-۲	۲
۱۹	تأکید و تقویت شایستگی‌های کارکنان در رعایت قوانین و مقررات زیست‌محیطی	۴	۰	-۱
۲۰	اجازه طرح انتقادات و شکایات کارمندان در طیفی از مسائل کاری	۴	۲	-۲
۲۱	حذف رویکرد "استخدام و اخراج" و تأکید بر نگهداشت منابع انسانی	۴	-۳	۳
۲۲	تأکید بر برقراری روابط محترمانه (مدیر - کارکنان)	۰	-۱	-۴
۲۳	تقویت کار گروهی؛ روابط خوب کارکنان در قالب گروه کاری	۰	-۱	۴
۲۴	متعادل نمودن سیستم‌های کاری با حداکثر عملکرد ۱ برای بهره‌برداری مفید از مهارت‌ها، توانایی‌ها و انگیزه کارکنان	-۲	-۲	-۱
۲۵	مسئولیت‌پذیری و مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها با هدف حمایت از کارکنان	۱	-۲	۴
۲۶	اقدامات شفاف و عاری از ابهام در سیستم منابع انسانی	-۱	-۳	-۳
۲۷	طراحی محیط کاری جذاب و چالش برانگیز و خروج کارکنان از وضعیت انفعالی	۰	-۲	۲
۲۸	مورد توجه قرار دادن تنوع فرهنگی کارکنان در تصمیمات مدیریت منابع انسانی	۱	-۳	۲
۲۹	پذیرش تفاوت جنسیتی در محیط کار و برقراری عدالت جنسیتی و فرصت‌های برابر در پیشرفت مسیر شغلی	۱	-۳	۳

## ۶,۶ تحلیل پنداشت‌ها

با توجه به یافته‌های پژوهش و همان‌گونه که تعداد و چگونگی گروه‌بندی‌ها نشان می‌دهد، دامنه ایده‌ها و عقاید مشارکت‌کنندگان در خصوص عوامل مؤثر بر شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی پایدار تفاوت‌ها و مشابهت‌هایی دارد. بنابراین، با هدف مطالعه کیو و معیار تفسیر پذیر بودن عامل‌ها یا گروه‌ها، دسته‌بندی از ذهنیت و عقاید مشارکت‌کنندگان به دست آمد که در ذیل به تفسیر هر کدام از آن‌ها می‌پردازیم.

**دسته اول (تعامل‌گرایی):** این دسته ۲۰ درصد از کل مشارکت‌کنندگان را به خود اختصاص داده است که شامل ۲ مرد و یک زن در رده سنی ۳۰ تا ۴۰ سال می‌باشند. بر اساس ذهنیت و دیدگاه مشترک این الگوی ذهنی، هرچه کارکنان در تصمیمات مشارکت داده شوند که خود حاکی از تعامل هرچه بیشتر آن‌ها با مدیران است بر خصیصه پایداری مدیریت منابع انسانی سازمان می‌افزاید. این الگوی ذهنی بر این باور است که علاوه بر مشارکت دادن کارکنان در تصمیمات باید شرایطی

فراهم شود که کار گروهی تقویت و افراد بتوانند روابط مناسبی با همکاران خود ایجاد و از رقابت‌های مخرب با یکدیگر پرهیز نمایند. به این ترتیب، ایجاد جو همکاری و تعامل می‌تواند مشخصه تأثیرگذاری بر پدیده پایداری منابع انسانی باشد. به این ترتیب، با استقرار جو همکاری و تعامل نیازهای اجتماعی که از جمله نیازهای مهم در زندگی کاری کارکنان است، برآورده می‌شود. لازم به ذکر است، عملکرد شرکت - از جمله دستیابی به اهداف پایداری - قبل از هر چیز به ادراک کارکنان از آن شرایط بستگی دارد (Piwovar, 2021). به زعم این الگوی ذهنی از آنجایی که مشارکت کارکنان شرایطی را برای گفتگوی اجتماعی پربار بین کارفرما، کارمندان و اتحادیه‌های کارگری یا سایر ارگان‌های جمعی ایجاد می‌کند (Savanevičienė & Stankevičiūtė, 2018). با توسعه روابط عمودی و افقی، تنش زدایی که محور اصلی رسیدن به پایداری منابع انسانی است، تحقق می‌یابد.

جدول ۷ گویه‌های با اهمیت و پشتیبان تفسیر عامل اول: تعامل‌گرایی

مخالف	موافق
۴-	۳
اهمیت یافتن دغدغه‌هایی ورای دغدغه و پیامد مالی و دستیابی به بهبود عملکرد مالی سازمانی همراستا با آگاهی‌های اجتماعی در سازمان	تأکید بر اهمیت ادراک کارکنان از تأثیر کار بر سلامت شناختی، رفتاری و جسمانی آن‌ها
تأکید بر برقراری روابط محترمانه (مدیر - کارکنان)	حذف رویکرد "استخدام و اخراج" و تأکید بر نگهداشت منابع انسانی
تأکید بر برقراری روابط محترمانه (مدیر - کارکنان)	پذیرش تفاوت جنسیتی در محیط کار و برقراری عدالت جنسیتی و فرصت‌های برابر در پیشرفت مسیر شغلی
گویه‌های مخالفت نسبی ۲۴-۱۱-۱۰-۹-۲۰-۱۷-۷	گویه‌های موافقت نسبی ۱۹-۱۵-۱۲-۴-۲۸-۲۷-۱۸

گروه شامل ۲ مرد و یک زن در رده سنی ۲۰ تا ۳۰ سال می‌باشند. افرادی که در این الگوی ذهنی قرار می‌گیرند بر این

گروه دوم (عقلانیت‌گرایی اجتماعی- محیطی): این گروه ۲۰ درصد از کل مشارکت‌کنندگان را به خود اختصاص داده است.

<sup>1</sup> high-performance work systems

دینفعان بلکه به اولویت‌بندی آن‌ها سوق می‌دهد. در این میان کارکنان سازمان از دینفعان محوری تلقی می‌شوند. از این منظر سمت و سوی آموزش‌های کارکنان در راستای تأکید بر اهمیت محیط‌زیست می‌توان تعریف نمود. بنابراین مدیریت هزینه‌های محیطی بر عملکرد سازمانی در بطن پایداری منابع انسانی سازمان دارد.

باور هستند که با کسب مشروعیت اجتماعی و محیطی می‌توان مدیریت منابع انسانی را در زمره مدیریت منابع انسانی پایدار قرار داد. به زعم حامیان این الگوی ذهنی، آنچه می‌تواند پایداری مدیریت منابع انسانی را تحقق سازد کسب مقبولیت در میان عناصر تأثیرگذار بر دوام و پایداری منابع انسانی می‌باشد. منابع محدود و عقلانیت، سازمان‌ها را نه تنها به شناسایی

جدول ۸ گویه‌های با اهمیت و پشتیبان تفسیر عامل دوم: عقلانیت‌گرایان

مخالف		موافق	
۴-	۳-	۳	۴
حفظ و توسعه قابلیت‌های سازمانی با ایجاد تعادل و توانایی در دستیابی به اثرات کوتاه مدت و جهت‌گیری‌های بلند مدت مدیریت منابع انسانی برای عملکرد فعلی و آتی و در عین حال حفظ کارآمدی	اقدامات شفاف و عاری از ابهام در سیستم منابع انسانی پذیرش تفاوت جنسیتی در محیط کار و برقراری عدالت جنسیتی و فرصت‌های برابر در پیشرفت مسیر شغلی	نقش مدیران منابع انسانی در تدوین استراتژی سازمانی با تأکید بر پیامدهای مثبت مالی، اجتماعی و زیست محیطی تأکید بر اهمیت ادراک کارکنان از تأثیر کار بر سلامت شناختی، رفتاری و جسمانی آن‌ها	دستیابی به اهداف کسب و کار از طریق کسب مشروعیت اجتماعی در بین مشتریان، کارکنان، جامعه و بازار کار با قبول مسئولیت اجتماعی
تصمیم‌گیری مبتنی بر شهروندی سازمانی برای دستیابی به بهره‌وری سازمانی	مورد توجه قرار دادن تنوع فرهنگی کارکنان در تصمیمات مدیریت منابع انسانی	سلامت محیط کار با اقدامات بهداشت حرفه‌ای و رفاه اجتماعی برای دستیابی و حفظ سطحی از سلامت و کاهش آسیب اجتماعی ناشی از کار برای کارکنان	تأکید و تقویت شایستگی‌های کارکنان در رعایت قوانین و مقررات زیست‌محیطی
گویه‌های مخالفت نسبی ۲۳-۲۲-۱۸-۱۶-۲۷-۲۵-۲۴		گویه‌های موافقت نسبی ۱۱-۹-۴-۳-۲۰-۱۵-۸	

در حیطه فعالیت‌شان بهبودی حاصل خواهد شد. زیرا اولویت سیستم مدیریت منابع انسانی در نگهداشت سرمایه انسانی می‌باشد. این رویکرد با ترغیب کارکنان به طرح نظرات و بیان نواقص این پیام را به همراه دارد که جایگاه ویژه‌ای برای سازمان دارند و به تقویت احساس تعلق و نگهداشت آن‌ها در سازمان منجر خواهد شد.

گروه سوم (انتقادپذیری): این گروه ۲۰ درصد از کل مشارکت‌کنندگان را به خود اختصاص داده است. این گروه شامل ۳ مرد در رده سنی ۳۰ تا ۴۰ سال می‌باشد. این الگوی ذهنی بر این باور است که مدیریت منابع انسانی سازمان باید شرایطی فراهم نماید تا کارکنان انتقادات و شکایات خود را بدون واگه طرح نمایند با این اطمینان که با طرح نظراتشان

جدول ۹ گویه‌های با اهمیت و پشتیبان تفسیر عامل سوم: انتقادپذیری

مخالف		موافق	
۴-	۳-	۳	۴
تعیین شاخص‌های عملکردی برای ارزیابی دانش کارکنان از مسائل پایداری زیست‌محیطی و تقویت رفتارهایی سازگار با ارزش‌های پایداری	تأکید بر ارتقای نتایج مثبت زیست‌محیطی و جلوگیری از آسیب به محیط‌زیست از طریق طراحی شغل، انتخاب، آموزش، مدیریت عملکرد و جبران خسارت کسب شایستگی‌های سبز از طریق تجربیات قبلی به جای ویژگی‌های طبیعی (یعنی شخصیت و غیره) برای مزیت رقابتی یک سازمان	تصمیم‌گیری مبتنی بر شهروندی سازمانی برای دستیابی به بهره‌وری سازمانی پاداش و جبران خدمات نوع‌دوستانه و عادلانه برای ایجاد انگیزه در کارکنان	اجازه طرح انتقادات و شکایات کارمندان در مورد طیفی از مسائل کاری
تقویت نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان در محل کار همسو با نگرانی‌های زیست‌محیطی	تأکید و تقویت شایستگی‌های کارکنان در رعایت قوانین و مقررات زیست‌محیطی	سلامت محیط کار با اقدامات بهداشت حرفه‌ای و رفاه اجتماعی برای دستیابی و حفظ سطحی از سلامت و کاهش آسیب اجتماعی ناشی از کار برای کارکنان	حذف رویکرد "استخدام و اخراج" و تأکید بر نگهداشت منابع انسانی
گویه‌های مخالفت نسبی ۲۶-۱۴-۴-۱-۲۴-۵-۳		گویه‌های موافقت نسبی ۲۹-۲۸-۲۵-۷-۸-۶-۲	

در الزامات و نیازمندی‌های مهارتی، مدیریت منابع انسانی به این تفاوت‌ها پرداخته و آن را وارد حوزه تصمیم‌گیری خود نماید. در این راستا می‌توان با کسب نظرات کارکنان، محیطی جذاب با توجه به تفاوت‌ها طراحی نمود. بنابراین، از این مسیر می‌توان به مدیریت منابع انسانی برای نزدیک‌تر شدن به پایداری منابع انسانی کمک نمود.

**گروه چهارم (تنوع‌پذیری):** این گروه ۲۰ درصد از کل مشارکت‌کنندگان را به خود اختصاص داده است که شامل یک مرد و دو زن در رده سنی ۴۰ تا ۵۰ سال می‌باشند. این نوع الگوی ذهنی بر پذیرش گوناگونی تأکید دارند. آن‌ها بر این باور هستند که در سازمان‌های امروزی با توجه به وجود تنوع فرهنگی کارکنان، تفاوت‌های جنسیتی و همچنین وجود تفاوت‌ها

جدول ۱۰ گویه‌های با اهمیت و پشتیبان تفسیر عامل چهارم: تنوع‌پذیری

مخالف		موافق	
۴-	۳-	۳	۴
تقویت انگیزه درونی و بیرونی برای دستیابی به مزیت رقابتی مبتنی بر عملکرد پایداری سازمان	حذف رویکرد "استخدام و اخراج" و تأکید بر نگهداشت منابع انسانی	توسعه سرمایه انسانی از طریق شناسایی نیازهای فعلی و آتی مهارت‌های فنی خاص شغل برای بهبود عملکرد سازمانی به عنوان نتیجه ضروری فرآیندهای مدیریت منابع انسانی پایدار	مورد توجه قرار دادن تنوع فرهنگی کارکنان در تصمیمات مدیریت منابع انسانی
تصمیم‌گیری مبتنی بر شهروندی سازمانی برای دستیابی به بهره‌وری سازمانی	تقویت کار گروهی؛ روابط خوب کارکنان در قالب گروه کاری	طراحی محیط کاری جذاب و چالش برانگیز و خروج کارکنان از وضعیت انفعالی	پذیرش تفاوت جنسیتی در محیط کار و برقراری عدالت جنسیتی و فرصت‌های برابر در پیشرفت مسیر شغلی
گوئی‌های مخالفت نسبی		گوئی‌های موافقت نسبی	
۲۲-۱۷-۱۶-۱۰-۲۵-۱۸-۱۴		۷-۴-۲-۱-۲۰-۸-۶	

سازمانی با جذب و استخدام و بکارگیری فرد، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و تمیزی منابع انسانی و همزمان طراحی و اجرای نظام پاداش و حقوق و دستمزد و جبران خدمات باید بتواند در نگهداشت منابع انسانی عملکردی اثربخش داشته باشد. در غیر اینصورت علاوه بر اتلاف منابع سازمانی، در بکارگیری مؤثر منابع انسانی خود نیز ناکام خواهد ماند (Boxall, 2012).

**گروه پنجم (عدالت‌گرایی):** این گروه ۲۰ درصد از کل مشارکت‌کنندگان را به خود اختصاص داده است. این گروه شامل دو مرد و یک زن در رده سنی ۳۰ تا ۴۰ سال می‌باشند. این الگوی ذهنی بر ایجاد تعادل در زندگی کاری و زندگی شخصی کارکنان توجه دارد به این جهت بر ایجاد سیستم‌های کاری متعادل تأکید دارند. از سوی دیگر از اهمیت وجود روابط محترمانه که تداعی بخش عدالت تعاملی می‌باشد، غافل نبوده‌اند. به زعم آن‌ها این تعادل و تعامل می‌تواند سازمان را به تحقق هدف پایداری منابع انسانی نزدیک تر نماید. هر

جدول ۱۱ گویه‌های با اهمیت و پشتیبان تفسیر عامل پنجم: عدالت‌گرایی

مخالف		موافق	
۴-	۳-	۳	۴
حفظ و توسعه قابلیت‌های سازمانی با ایجاد تعادل و توانایی در دستیابی به اثرات کوتاه مدت و جهت‌گیری‌های بلند مدت مدیریت منابع انسانی برای عملکرد فعلی و آتی و در عین حال حفظ کارآمدی	تعیین شاخص‌های عملکردی برای ارزیابی دانش کارکنان از مسائل پایداری زیست‌محیطی و تقویت رفتارهایی سازگار با ارزش‌های پایداری	سلامت محیط کار با اقدامات بهداشت حرفه‌ای و رفاه اجتماعی برای دستیابی و حفظ سطحی از سلامت و کاهش آسیب اجتماعی ناشی از کار برای کارکنان	متعادل نمودن سیستم‌های کاری با حداکثر عملکرد برای بهره‌برداری مفید از مهارت‌ها، توانایی‌ها و انگیزه کارکنان
تصمیم‌گیری مبتنی بر شهروندی سازمانی برای دستیابی به بهره‌وری سازمانی	تقویت نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان در محل کار همسو با نگرانی‌های زیست‌محیطی	طراحی محیط کاری جذاب و چالش برانگیز و خروج کارکنان از وضعیت انفعالی	پذیرش تفاوت جنسیتی در محیط کار و برقراری عدالت جنسیتی و فرصت‌های برابر در پیشرفت مسیر شغلی
گوئی‌های مخالفت نسبی		گوئی‌های موافقت نسبی	
۱۹-۶-۴-۲۸-۱۲-۷		۲۶-۲۵-۱۸-۵-۲۳-۱۶-۹	



## ۷ بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌ها و تحلیل پژوهش حاضر حاکی از آن است که مشارکت کنندگان این پژوهش نسبت به مشخصه‌های شکل دهنده مدیریت منابع انسانی پایدار ذهنیت‌های گوناگونی داشته‌اند؛ به عبارتی دیدگاه‌های متفاوتی دارند که می‌توان آن‌ها را در ۵ دسته قرار داد. براساس یافته‌ها، هر گروه از دسته‌ها ۲۰ درصد از مشارکت کنندگان را به خودشان اختصاص داده‌اند؛ اما هر گروه ابعاد مختلفی را مورد تأکید قرار داده‌اند.

الگوی ذهنی موافق با تعامل گرایی، بر این باور است که همکاری، مشارکت و تعهد کارکنان که منعکس کننده پایداری است به رهبرانی خلاق، تحول‌گرا، فراگیر و مسئولیت پذیر برای حمایت از هم افزایی نیاز دارد و درعین حال مستلزم وجود مدیران منابع انسانی است که بتواند از همکاری، مشارکت بالا و تعهد کارکنان بهره برداری نمایند (Cahyadi et al., 2022). ارزشمندی مشارکت کارکنان در عرصه برد-برد برای هر دو طرف کارفرما و کارمند در ادبیات مربوطه به اثبات رسیده است. به این معنا که مشارکت کارکنان ابزاری بر تحقق وفاداری و دل بستگی آن‌ها به شمار می‌آید و برای رشد کارکنان و ارضای نیازهای اجتماعی مفید می‌باشد. به این ترتیب، مشارکت به عنوان تلاش آگاهانه افراد در سطوح بالای سازمان برای فراهم نمودن فرصت نقش‌آفرینی افراد یا گروه‌ها در سطوح پایین سازمان تعریف می‌شود تا چند صدای در سازمان تحقق یابد (Joensson, 2008).

الگوی ذهنی موافق با عقلانیت اجتماعی-محیطی به این معنا است که مدیریت منابع انسانی در "حالا" عمل نمی‌کند، بلکه عملکرد آن‌ها بر آینده سازمان و همچنین جامعه در بلندمدت تأثیر می‌گذارد (Mariappanadar, 2003; Ehnert, 2009). این رویکرد به صراحت مشروعیت اقدامات سازمانی به ویژه شیوه‌های مدیریت منابع انسانی را به رسمیت می‌شناسد. این پیامدها می‌تواند شامل تأثیرات بر افراد یا گروه‌های درون سازمانی (پیامدهای انسانی) و تأثیرات بر گروه‌های مردم و روابط بین افراد (پیامدهای اجتماعی) باشد (Kramar, 2014). به این ترتیب، با پذیرش مشکلات کمبود نیروی انسانی بسیار ماهر و با انگیزه و تأثیر ناخواسته کار و فعالیت‌های مدیریتی بر کارکنان؛ در صورتی که کسب مشروعیت اجتماعی و همچنین توجه به اثرات زیست محیطی اقدامات سازمانی و اهمیت دادن به رفاه و بهداشت محیط کار در دستور کار مدیریت منابع انسانی قرار گیرد، می‌توان به پیدایش بارقه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان امیدوارتر بود. با این دیدگاه می‌توان به یکپارچه سازی اهداف اقتصادی و اجتماعی در سازمان دست یافت. بنابراین، با تمرکز بر کاهش تنش بین مسئولیت اجتماعی و عقلانیت اقتصادی در سازمان می‌توان در راستای حفظ مشروعیت اجتماعی، پایداری منابع انسانی را به ارمغان آورد (Ehnert, 2009).

دسته سوم الگوی ذهنی با طرح انتقادات موافق و حذف رویکرد استخدام- اخراج را مورد تأکید قرار می‌دهد. این دیدگاه به ایجاد گفت‌وگو باز و شفاف و طرح موضوعات و حل و فصل آن‌ها باور دارد. در این راستا کوهن و کوهن (۲۰۱۲) این گونه استدلال می‌کنند که رعایت مقررات یک نقطه شروع ضروری برای مدیریت منابع انسانی پایدار است؛ اما برای مدیریت و حفظ پایداری، تنها رعایت قوانین و مقررات کافی نیست. به این معنا که برای تحقق مدیریت منابع انسانی پایدار و بهره‌مندی از مزایای آن، رویکردی گسترده تری از رعایت مقررات مورد نیاز است؛ زیرا اطاعت از الزامات نهادی لزوماً نشان‌دهنده پایداری یک سازمان خاص نیست (Järlström et al., 2018).

آنچه از نظر الگوی دسته چهارم برای دستیابی مدیریت منابع انسانی پایدار مورد تأکید است، پذیرش تفاوت‌های فرهنگی و جنسیتی می‌باشد. ادبیات مربوطه عمدتاً تنوع را با اشاره به ویژگی‌های اجتماعی و جمعیت شناختی کارکنان، مانند سن، جنسیت، قومیت و غیره تعریف می‌کند. مدیریت منابع انسانی پایدار نه تنها مستلزم تضمین عدم تبعیض، بلکه یک گام به جلو و تشویق تنوع در نیروی کار است (Hirsig et al., 2014).

الگوی ذهنی پنجم که به عدالت گرایی منصوب هستند، به عدالت تعاملی در محیط کار و همچنین به متعادل نمودن سیستم کاری با حداکثر عملکرد معتقد هستند. آن‌ها بر این باور هستند، آنچه می‌تواند کارکنان را برای ادامه زندگی کاری خود در سازمان ترغیب نماید رفتار محترمانه مدیریت می‌باشد و سیستم کاری عادلانه می‌تواند پایداری منابع انسانی را تضمین نماید. با توجه به یافته‌های (Mariappanadar & Aust, 2017) کار بیش از حد نقش مهمی در آسیب اجتماعی به خانواده‌ها دارد و مدیرانی که مایل هستند پایداری سیستم کاری خود را حفظ نمایند، کنترل حجم کار در سیستم کاری در کاهش آسیب اجتماعی کار بر زندگی خانوادگی کارکنان جایگاه ویژه‌ای دارد. از دید مدیریت منابع انسانی منطق پشت آن این است که اولاً متعادل نمودن محدودیت‌های کاری کارکنان در حوزه خانواده به جلوگیری از ناپایداری بالقوه کمک خواهد کرد. به این ترتیب، برای جذب با هدف نگهداشت کارکنان متخصص دارای خانواده، فراهم نمودن شرایط کاری با کاهش آسیب‌های اجتماعی اهمیت به سزایی دارد. در مدیریت منابع انسانی پایدار آسیب‌های شغلی به شیوه‌هایی اشاره دارد که ضمن استفاده حداکثر از مهارت‌ها، توانایی‌ها و انگیزه مثبت کارکنان مانع از دستیابی کارکنان به رفاه مرتبط با کار می‌شود (Mariappanadar, 2014). در مجموع، عدالت و برابری در انتخاب مدیریت منابع انسانی، ارزیابی عملکرد، پاداش و غیره منعکس می‌شود.

## منابع

- Ahmadzadeh, S., & Shokouh, Z. (2020). The Role of Social Capital in the Realization of Organizational Innovation and Organizational Citizenship Behavior by Explaining the Mediating Role of Sustainable Human Resource Management. *Innovation Management in Defense Organizations*, 3(3), 151-178. (In Persian).
- Arman, M., Hosseini, S. & Tangestani, A. (2016). The Impact of Social Capital and Human Resources Maturity on Sustainable Human Resource Management (Case Study: Companies Acting in Petrochemical Industry). *Social capital management*, 3(1), 113-138, (In Persian).
- Boxall, P. (2012). High-performance work systems: what, why, how and for whom?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(2), 169-186.
- Brouwer, R., Langford, I. H., Bateman, I. J., & Turner, R. K. (1999). A meta-analysis of wetland contingent valuation studies. *Regional Environmental Change*, 1(1), 47-57.
- Cahyadi, A., Poór, J., & Szabó, K. (2022). Pursuing Consultant Performance: The Roles of Sustainable Leadership Styles, Sustainable Human Resource Management Practices, and Consultant Job Satisfaction. *Sustainability*, 14(7), 3967.
- Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 109-122.
- Cohen, E., & Cohen, S. A. (2012). Current sociological theories and issues in tourism. *Annals of Tourism research*, 39(4), 2177-2202.
- Cooke, F. L., Xiao, M., & Chen, Y. (2021). Still in search of strategic human resource management? A review and suggestions for future research with China as an example. *Human Resource Management*, 60(1), 89-118.
- Daily, B. F., & Huang, S. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management'. *International Journal of Operation and Production Management*, 21(12), 1539-1552.
- De Prins, P., Van Beirendonck, L., De Vos, A., & Segers, J. (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)'-model. *Management revue*, 263-284.
- Ehnert, I. (2009). Sustainability and human resource management: reasoning and applications on corporate websites. *European Journal of International Management*, 3(4), 419-438.
- Ehnert, I. (2014). *Sustainability and Human Resource Management Developing Sustainable Business Organizations*. Springer.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative

- study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108.
- Elkington, J. (1997). The triple bottom line. Environmental management: Readings and cases, 2, 49-66.
- Freitas, W. R. S., Jabbour, C. J., Santos, F. C. A., 2011. Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Bus. Strateg. Ser.* 12(5), 226-234.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, 11(2), 130-141.
- Gollan, P. J. (2005). High involvement management and human resource sustainability: The challenges and opportunities. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(1), 18-33.
- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2015). Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework. *Journal of business ethics*, 127(2), 297-316.
- Hirsig, N., Hirsig, N., Rogovsky, N., & Elkin, M. (2014). *Enterprise Sustainability and HRM in Small and Medium-Sized Enterprises*. 127-152.
- Jackson, A. C., & Nicoll, R. A. (2011). The expanding social network of ionotropic glutamate receptors: TARPs and other transmembrane auxiliary subunits. *Neuron*, 70(2), 178-199.
- Järllström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 703-724.
- Joensson, T. (2008). A multidimensional approach to employee participation and the association with social identification in organizations. *Employee Relations*, 30(6), 594-607.
- John, A., & Halliburton, A. L. (2010). Q methodology to assess child-father attachment. *Early Child Development and Care*, 180(1-2), 71-85.
- Khoshgoyanfar, A. (2006). Q methodology. Tehran: Research Center of the Islamic Republic of Iran. (In Persian).
- Kiani, E., Rangriz, H. & Ahmadi, Q. (2020). Designing a model to explain sustainable human resource management in Iranian government organizations. *social Sciences*. 14(1), 70-100. (In Persian).
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. *The international journal of human resource management*, 25(8), 1069-1089.
- Kramar, P., & Miklavčič, D. (2022). Effect of the cholesterol on electroporation of planar lipid bilayer. *Bioelectrochemistry*, 144, 108004.
- Lorincová, S., Hitka, M., Štarchoň, P., & Stachová, K. (2018). Strategic instrument for sustainability of human resource management in small and

- medium-sized enterprises using management data. *Sustainability*, 10(10), 3687.
- Madden, L. T., Duchon, D. Madden, T. M. & Plowman, D. A. (2012). Emergent organizational capacity for compassion. *Academy of Management Review*, 37(4), 689-708.
- Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of cleaner production*, 208, 806-815.
- Maley, J. (2014). Sustainability: The missing element in performance management. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(3), 190–205.
- Mariappanadar, S. (2003). Sustainable human resource strategy: The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *International Journal of Social Economics*.
- Mariappanadar, S., & Kramar, R. (2014). Sustainable HRM: The synthesis effect of high performance work systems on organisational performance and employee harm. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(3), 206–224.
- Mariappanadar, S., & Aust, I. (2017). The dark side of overwork: an empirical evidence of social harm of work from a sustainable HRM perspective. *International Studies of Management & Organization*, 47(4), 372-387.
- Mariappanadar, S. (2019). Sustainable human resource management: Strategies, practices and challenges. London: Macmillan Publisher.
- Mariappanadar, S. (2020). Do HRM systems impose restrictions on employee quality of life? Evidence from a sustainable HRM perspective. *Journal of Business Research*, 118, 38-48.
- Mohiuddin, M., Hosseini, E., Faradonbeh, S. B., & Sabokro, M. (2022). Achieving human resource management sustainability in universities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(2), 928.
- Mossholder, K. W., Richardson, H. A., & Settoon, R. P. (2011). Human resource systems and helping in organizations: A relational perspective. *Academy of Management Review*, 36(1), 33-52.
- Nilipour.T.S, Salehi.O, Hashemi.S & Sedaghat. M.(2016)Developing a sustainable human resource management scorecard in Iranian information and communication technology companies. Training and development of human resources, 3(11),139-170, (In Persion).
- Osranek, R., & Zink, K. J. (2014). Corporate human capital and social sustainability of human resources. In *Sustainability and human resource management* (pp. 105-126). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Pandey, A., & Gupta, R. K. (2008). Spirituality in management: A review of contemporary and traditional thoughts and agenda for research. *Global Business Review*, 9(1), 65-83.
- Piowar-Sulej, K. (2021). Human resources development as an element of sustainable HRM—with the focus on production engineers. *Journal of cleaner production*, 278, 124008.

- Podgorodnichenko, N., Akmal, A., Edgar, F., & Everett, A. M. (2022). Sustainable HRM: toward addressing diverse employee roles. *Employee Relations*, 44(3), 576–608.
- Pooya A., Loghmani H. (2013). Research strategy of Q methodology: position, application, constraints and its contrast with R methodology. *Police organizational development quarterly journal*, 106, 87-106. (In Persian).
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of management*, 39(5), 1184-1220.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(4), 381-394.
- Samant, S. M., & Sangle, S. (2016). A selected literature review on the changing role of stakeholders as value creators. *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, 13(2), 100–119.
- Seyed-Abbaszadeh.m, Hasani.M, Bazargan.A & Nami.K.(2018). Sustainable human resource development: the effects of knowledge management channel and organizational factors. *educational management*,9(34),1-22. (In Persian).
- Shih, H. A., Chiang, Y. H., & Hsu, C. C. (2013). High performance work system and HCN performance. *Journal of Business Research*, 66(4), 540-546.
- Shinebourne, P., & Smith, J. A. (2009). Alcohol and the self: An interpretative phenomenological analysis of the experience of addiction and its impact on the sense of self and identity. *Addiction Research & Theory*, 17(2), 152-167.
- Stankevičiūtė, Ž., & Savanevičienė, A. (2018). Designing sustainable HRM: The core characteristics of emerging field. *Sustainability*, 10(12), 4798.
- Subramanian, N., Abdulrahman, M. D., Wu, L., & Nath, P. (2016). Green competence framework: Evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 151–172.
- Thom, N., & Zaugg, R. J. (2004). Nachhaltiges und innovatives Personalmanagement. In *Nachhaltiges Innovationsmanagement*, Gabler Verlag, Wiesbaden, 215-245.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent?. *Leader to leader*, 2012(63), 55-61.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.
- Vanka, S., Rao, M. B., Singh, S., & Pulaparthy, M. R. (2020). Sustainable Human Resource Management. Springer.
- Von Weizsäcker, E. U., & Wijkman, A. (2018). *Come on!*. Berlin, Germany: Springer.

- Walls, J. L., Berrone, P., & Phan, P. H. (2012). Corporate governance and environmental performance: Is there really a link?. *Strategic management journal*, 33(8), 885-913.
- Walton, R. E. (1999). From control to commitment in the workplace. In M. Poole (Ed.), *Human resource management: Critical perspectives on business and management* (pp. 15-29).
- Wikhamn, W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 102-110.
- Wilkinson, A., Hill, M., & Gollan, P. (2001). The sustainability debate. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Wright, P. N. (2013). Is Q for you?: using Q methodology within geographical and pedagogical research. *Journal of Geography in Higher Education*, 37(2), 152-163.
- Yasini, A., Rezaekhah, H., Taban, M., & Zeinabadi, H. R. (2016). Identifying mental models of Ilam University students on job promotion using Q-method (Q). *Journal of Management of Government Agencies*, 9(28), 13-40. (In Persian).
- Zaugg, R. J. (2009). Sustainable HR management: New perspectives and empirical explanations. *Wiesbaden: Gabler*.