

Research Paper

Common Good and Sustainable Human Resource Management: A Narrative Literature Review and Directions for Future Research

Somayeh Rahi¹ , Ghasem Eslami^{*2} , Alireza Khorakian³ , Fariborz Rahimnia⁴ 

¹ PhD student, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran, s.rahi2007@mail.um.ac.ir

² Associate Professor, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran, gh.eslami@um.ac.ir

³ Professor, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran, a.khorakian@um.ac.ir

⁴ Professor, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran, r-nia@um.ac.ir



[10.22080/shrm.2026.6066](https://doi.org/10.22080/shrm.2026.6066)

Received:

October 13, 2025

Accepted:

November 8, 2025

Available online:

February 7, 2026

Keywords:

Common good,
Sustainable development,
Sustainable human
resource management,
Narrative review

Abstract

Objective(s): In recent years, the notion of the common good in sustainable development (SD) and sustainable human resource management (SHRM) has attracted increasing attention from researchers due to growing sustainability challenges. This study aims to examine the evolution of the concepts of the common good, SD, and SHRM, as well as to identify the relationships among them and to identify existing research gaps. Methods: This research is qualitative and employs a narrative literature review approach. Relevant articles were identified from international databases covering the period from 2000 to 2025. After screening, a total of 30 articles were selected and analyzed. Results: The review indicated that the personalist perspective of the common good has been more developed within management and organization studies compared to other perspectives. This perspective forms the core of the concept of SD and the Sustainable Development Goals. Additionally, the emerging approach of common good HRM (CGHRM) has been shaped by the principles of the personalist view. The analysis of research on CGHRM revealed that the outward-looking perspective and attention to external stakeholders have been relatively neglected. Moreover, most studies have focused on the social dimension of SD, while environmental aspects have received comparatively less attention. Conclusion: CGHRM remains in the early stages of development, with significant gaps in its conceptualization and implementation within organizations. This study provides a set of recommendations to guide future research and address these gaps.

*Corresponding Author: Ghasem Eslami

Address: Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. Email: gh.eslami@um.ac.ir

Extended abstract

1. Introduction

In recent years, as sustainability challenges have intensified, the sustainability discourse has gained increasing prominence and fostered a growing body of research. Businesses are also under growing pressure to reconsider their purpose, accept more responsibility, and address sustainability challenges (Cooke, 2025; Dyllick & Muff, 2016; Frémeaux & Michelson, 2017). In 2015, the United Nations introduced the Sustainable Development Goals (SDGs), which established a shared global language and have become a vital reference point for the business world, especially within the domain of Human Resource Management (HRM). Rather than emphasizing purely economic objectives, these goals encourage organizations to engage positively in overcoming sustainability challenges and, ultimately, to serve the common good (Aust et al., 2020; Dyllick & Muff, 2016). Recently, the concept of the common good, which serves as a foundation for human well-being and refers to a set of social conditions that enable all members of a community to flourish (Finnis, 1986), has attracted growing attention in the fields of business ethics and sustainability. Within HRM, the notion of the common good has emerged in response to growing criticism of existing business models for their failure to address global sustainability issues and the widening gap between corporate sustainability practices and greater sustainability challenges. These developments have led to the rise of a new research stream known as Common Good HRM (CGHRM) (Aust et al., 2020). The concept of the common good stems from diverse philosophical approaches, and

scholars across various disciplines have explored its relevance for sustainable development and organizational practices. However, comprehensive studies that synthesize existing knowledge in this area remain scarce, which weakens the coherence of this body of literature. Accordingly, this narrative review provides an integrative overview of research on the common good, sustainability, and sustainable HRM, addressing two key questions:

1- How have the concepts of the common good, sustainable development, and sustainable HRM evolved over the past decades?

2- How does the common good relate conceptually and practically to sustainability and sustainable HRM?

Additionally, through a detailed analysis of studies on CGHRM, this paper identifies gaps in the literature and proposes future research directions.

2. Research Methods

This is an applied study with a qualitative approach, adopting a narrative literature review to synthesize and evaluate existing research on the common good, sustainability, and sustainable HRM. For the literature search, the review draws on international databases, such as Emerald, Elsevier, Sage, Wiley, and others. The search and screening processes were conducted using relevant keywords and covered the period from 2000 to 2025, resulting in 30 articles included in the narrative literature review.

3. Results

The review revealed that the concept of the common good can be traced back to ancient Greek philosophy, particularly in the works of Aristotle. Over time, this notion has evolved through different

interpretations, emphasizing virtue and human flourishing, individual rights and justice, or material well-being, leading to three major philosophical perspectives: collectivist, individualistic, and personalist (Jaede, 2017; Argandoña, 1998). Among these, the personalist view, which focuses on human flourishing and the alignment between individual and collective good, has gained greater prominence in management and organizational studies. This view forms the basis of the common good of the firm (Sison & Fontrodona, 2012; 2013). Promoting the common good plays a central role in sustainable development and in the global frameworks proposed by the United Nations. In the organizational context, the integration of the common good has often emerged from critiques of corporate sustainability, which argue that corporate sustainability remains overly economically driven and fails to effectively address global sustainability challenges (Dyllick & Muff, 2016). In response, CGHRM has been developed as a new approach to sustainable HRM (Aust et al., 2020). CGHRM stands in contrast to existing sustainable HRM approaches such as socially responsible HRM, green HRM, and triple bottom line HRM. It adopts an outside-in perspective, emphasizing the use of organizational resources for collective interests and embedding common good values into HRM policies and practices (Hoffman & Shipper, 2018; Hollensbe et al., 2014). The analysis of

research on CGHRM indicates that most studies in this area remain conceptual, with limited quantitative or qualitative empirical research. Furthermore, an outward-looking organizational perspective and consideration of external stakeholders have been relatively neglected. Finally, the social dimensions of sustainable development and efforts to address social challenges have received greater attention in CGHRM research compared to environmental challenges.

4. Conclusion

Although CGHRM has been recognized as a response to the growing sustainability challenges, it remains in its early stages of development, with significant gaps in its conceptualization and implementation within organizations. By examining the theoretical foundations of the common good, sustainable development, and sustainable HRM, this study contributes to the integration of fragmented knowledge in this emerging field. Moreover, through its detailed review of CGHRM studies, this paper provides a framework for understanding the emerging concept of CGHRM and highlights pathways for future research to further develop its theoretical and practical foundations.

Funding

There is no funding support.

Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

علمی

منفعت مشترک و مدیریت منابع انسانی پایدار: مرور روایتی ادبیات و پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده

سمیه رهی^۱، قاسم اسلامی^{۲*}، علیرضا خوراکیان^۳، فریبرز رحیم نیا^۴

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران، s.rahi2007@mail.um.ac.ir

^۲ دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران، gh.eslami@um.ac.ir

^۳ استاد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران، a.khorakian@um.ac.ir

^۴ استاد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران، r-nia@um.ac.ir



10.22080/shrm.2026.6066

چکیده

اهداف: در سال‌های اخیر، مفهوم منفعت مشترک در توسعه پایدار و مدیریت منابع انسانی پایدار به دلیل افزایش چالش‌های پایداری، مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. این مطالعه با هدف بررسی سیر تحول مفاهیم منفعت مشترک، توسعه پایدار و مدیریت منابع انسانی پایدار، همچنین شناسایی پیوندهای آن‌ها و شناسایی شکاف‌های پژوهشی موجود انجام شده است. روش مطالعه: این پژوهش از نوع کیفی است و با استفاده از روش مرور روایتی ادبیات، به بررسی مطالعات پرداخته است. مقاله‌های مرتبط از پایگاه‌های داده خارجی در بازه زمانی ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۵ شناسایی شدند. پس از انجام غربالگری‌ها، در مجموع ۳۰ مقاله انتخاب و تحلیل شدند. یافته‌ها: بررسی‌ها نشان داد، دیدگاه شخصیت‌گرایی منفعت مشترک نسبت به سایر دیدگاه‌ها، در تحقیقات مدیریت و سازمان توسعه بیشتری یافته است. این دیدگاه، هسته مفهوم و اهداف توسعه پایدار است. همچنین، رویکرد نوظهور مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک بر اساس مبانی دیدگاه شخصیت‌گرایی شکل گرفته است. تحلیل مطالعات انجام شده در زمینه مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک نشان داد که رویکرد بیرونی و توجه به ذی‌نفعان برون‌سازمانی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. همچنین، تمرکز اغلب مطالعات بر بعد اجتماعی توسعه پایدار بوده است، در حالی که ابعاد زیست‌محیطی کمتر مورد بررسی قرار گرفته‌اند. نتیجه‌گیری: مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک، هنوز در مراحل اولیه توسعه خود است و شکاف‌های قابل‌توجهی در مفهوم‌سازی و عملیاتی‌سازی آن در سازمان‌ها وجود دارد. این مطالعه، پیشنهادهایی برای پیشبرد تحقیقات آتی جهت غلبه بر شکاف‌های موجود ارائه می‌دهد.

تاریخ دریافت:

۲۱ مهر ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش:

۱۷ آبان ۱۴۰۴

تاریخ انتشار:

۱۸ بهمن ۱۴۰۴

کلیدواژه‌ها:

منفعت مشترک؛ توسعه پایدار؛

مدیریت منابع انسانی پایدار؛ مرور

روایتی

به‌عنوان بازیگران اصلی، با مطالبات جدیدی برای بازنگری در هدف خود، پذیرش مسؤلیت اجتماعی بیشتر و توجه به چالش‌های اجتماعی مواجه هستند (Aust et al., 2024; Cooke, 2025; Gomez-Alvarez & Morales-Sánchez, 2023). در سال ۲۰۱۵، سازمان ملل متحد ۱۷ هدف را به‌عنوان اهداف توسعه پایدار^۱ تعیین کرد که هر یک

۱ مقدمه

امروزه، با گسترش چالش‌های پایداری در سراسر جهان، گفتمان پایداری بیش از پیش اهمیت یافته و منجر به شکل‌گیری خطوط تحقیقاتی رو به رشد شده است. کسب‌وکارها نیز

* نویسنده مسئول: قاسم اسلامی

آدرس: دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

این مقاله مستخرج از رساله دکتری نویسنده اول، می‌باشد.

ایمیل: gh.eslami@um.ac.ir

1. Sustainable Development Goals

مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک، پیشنهاد می‌دهد. این مطالعه سؤالات زیر را مطرح می‌کند:

- ۱- مفهوم منفعت مشترک، توسعه پایدار و مدیریت منابع انسانی پایدار در طول چند دهه گذشته چگونه تکامل یافته است؟
- ۲- منفعت مشترک چگونه با پایداری و مدیریت منابع انسانی پایدار مرتبط است؟

هدف سؤال اول، سازمان‌دهی روند توسعه، تعاریف و رویکردهای مختلف این سه مفهوم است تا وضعیت فعلی ادبیات این حوزه مشخص گردد. در سؤال دوم، ارتباط مفهوم منفعت مشترک با توسعه پایدار و مدیریت منابع انسانی پایدار که منجر به ظهور مفهوم مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک شده است، بررسی می‌گردد. سپس تحقیقات حوزه مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک تحلیل می‌شوند. نگارش پژوهش حاضر به این صورت است: در بخش نظریه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار، چند نظریه کلیدی از جمله نظریه ذی‌نفعان که مبنای بخشی از تحلیل‌های پژوهش حاضر است، ارائه شده است. در بخش پیشینه پژوهش، سایر تحقیقاتی که به صورت مرور ادبیات در حوزه مدیریت منابع انسانی پایدار به انجام رسیده‌اند، بررسی می‌شود. پس از آن، در بخش روش‌شناسی، توضیحاتی در مورد روش مرور روایتی و روش جست‌وجوی مقالات ارائه می‌شود. سپس در بخش یافته‌ها، براساس سؤالات تحقیق، تعاریف و رویکردهای مختلف منفعت مشترک و پس از آن مفهوم پایداری و مدیریت منابع انسانی پایدار بیان می‌گردد، سپس ارتباط این مفاهیم بررسی شده است. در مرحله بعد مطالعات انجام‌شده در حوزه مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک تحلیل و در پایان، در بخش بحث و نتیجه‌گیری، پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی ارائه می‌شوند.

۲ نظریه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار

پایداری و مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌ها، از دیدگاه‌های نظری مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. در ادامه به برخی از این نظریه‌ها پرداخته شده است.

۲.۱ نظریه مبتنی بر منبع^۵

ایده اصلی در نظریه مبتنی بر منبع این است که سازمان‌ها براساس منابع و قابلیت‌های خود با دیگران رقابت می‌کنند و مزیت رقابتی از به‌کارگیری مجموعه‌ای از منابع باارزش سازمان حاصل می‌شود؛ منابع انسانی نیز از جمله این منابع محسوب می‌گردند (Wernerfelt, 1984). منابع سازمانی زمانی می‌توانند منشأ مزیت رقابتی برای سازمان باشند که

از آن‌ها با هدف ایجاد توسعه در سه زمینه اصلی پایداری اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی^۱ تدوین شده‌اند (United Nations General Assembly, 2015). اصول توسعه پایدار مربوط به شناخت ارزش‌های بنیادی مشترک هستند و هدف آن‌ها تحقق "آینده‌ای مشترک"^۲ برای "خانه مشترک"^۳ همه انسان‌ها است. این اصول، یک زبان مشترک جهانی هستند و شرکت‌ها را ترغیب می‌کنند تا در حین سودآوری، اهداف توسعه پایدار را مدنظر قرار دهند، به گونه‌ای که مسائل اخلاقی و توسعه اجتماعی بیش از مسائل اقتصادی مورد توجه قرار گیرد (Albareda & Sison, 2020; Ren et al., 2023). بنابراین، این اهداف به یک نقطه مرجع حیاتی برای دنیای کسب‌وکار و به‌خصوص مدیریت منابع انسانی تبدیل شده‌اند. به عبارت دیگر، هدف اصلی کسب‌وکارها، ایجاد مشارکت مثبت در حل مسائل پایداری و در نتیجه خدمت به منفعت مشترک^۴ معرفی می‌شود (Aust et al., 2020; Dyllick & Muff, 2016). اخیراً، مفهوم منفعت مشترک که زیربنای بهزیستی انسانی است و اسمیت^۵ (1999) درباره آن این‌گونه بیان کرده است: "صاحب در مورد منفعت مشترک در قرن بیستم تقریباً کنار گذاشته شده است"، توجه بسیاری از مطالعات در حوزه اخلاق کسب‌وکار و پایداری را به خود جلب کرده است. از طرفی، منفعت مشترک در حوزه مدیریت منابع انسانی پایدار^۶ نیز در پی انتقادات فزاینده از ناتوانی مدل‌های کسب‌وکار و گسست روزافزون بین پایداری در سطح سازمان‌ها و چالش‌های پایداری در سطح جهان، مطرح شده است و جریان تحقیقاتی جدیدی به نام مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک^۷ را به وجود آورده است (Aust et al., 2020). این رویکرد به‌تازگی در ادبیات مدیریت منابع انسانی پایدار مورد توجه قرار گرفته و منجر به افزایش تولیدات علمی شده است.

مفهوم منفعت مشترک از دیدگاه‌های فلسفی متفاوتی نشأت می‌گیرد و محققان در یک حوزه پراکنده به این موضوع پرداخته‌اند تا جایگاه منفعت مشترک را در توسعه پایدار و در سازمان‌ها بررسی نمایند. با این حال، مطالعاتی که به صورت جامع به ترکیب دانش موجود در این زمینه پرداخته باشند، بسیار محدود هستند. این امر انسجام این مجموعه ادبیات را تضعیف می‌کند و نیاز به شفاف‌سازی را افزایش می‌دهد. از این‌رو، این بررسی روایتی^۸ با هدف درک بهتر مفهوم منفعت مشترک و ارتباط آن با توسعه پایدار و مدیریت منابع انسانی پایدار، مروری جامع بر تحقیقات انجام‌شده در زمینه این مفاهیم ارائه می‌دهد. از طرفی، با تحلیل مطالعات انجام‌شده، شکاف‌های موجود در ادبیات این حوزه را شناسایی کرده و مسیرهایی را برای هدایت تحقیقات آینده، به‌ویژه در پیشبرد

5. Smith
6. Sustainable Human Resource Management
7. Common Good HRM
8. Narrative Review
9. Resource-Based View Theory

1. Social, Economic, and Environmental Sustainability
2. Common future
3. Common home
4. Common Good

رویکرد است: توصیفی^۸، ابزاری^۹ و هنجاری^{۱۰} که از طریق آن‌ها نوع روابط سازمان با گروه‌های ذی‌نفع تعریف می‌شود (Donaldson & Preston, 1995). در این میان، رویکرد هنجاری بر اهمیت توجه هم‌زمان به ابعاد اقتصادی و حقوقی کسب‌وکار و ابعاد اخلاقی تأکید می‌کند (Phillips et al., 2003). براساس این رویکرد، مدیریت و ارضای منافع ذی‌نفعان باید هدف اصلی سازمان باشد و دستیابی به سود اقتصادی در پس‌زمینه قرار گیرد. نظریه ذی‌نفعان به‌عنوان یکی از پشتیبان‌های اصلی برای ادغام اصول پایداری و مسؤلیت اجتماعی شرکت در مدیریت کسب‌وکار عمل می‌کند و مسؤلیت داخلی و خارجی سازمان را پوشش می‌دهد (Argandoña, 1998). در نتیجه، طیف گسترده‌تری از ارزش‌ها و فعالیت‌ها را در بر می‌گیرد و به نگرانی‌های جمعی می‌پردازد (Kramar, 2014). بنابراین این نظریه توجیه‌کننده همگرایی بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و اهداف پایداری است.

رویکرد هنجاری نظریه ذی‌نفعان تأکید می‌کند که هر گروه از ذی‌نفعان این حق را دارند که به‌عنوان هدفی برای خود رفتار شوند؛ نه وسیله‌ای برای هدفی دیگر. بنابراین، منافع آن‌ها باید بدون توجه به تأثیرات بر عملکرد مالی، مورد بررسی قرار گیرد (Di Carlo, 2020). این رویکرد با مفهوم منفعت مشترک که در ادامه به آن پرداخته می‌شود، ارتباط نزدیکی دارد. در واقع، تلاقی مفهوم منفعت مشترک با نظریه ذی‌نفعان، رویکرد هنجاری را برجسته می‌کند که بعد اخلاقی و وظیفه اخلاقی برای احترام به حقوق ذی‌نفعان را به رسمیت می‌شناسد (Phillips et al., 2003). در پژوهش حاضر بخشی از تحلیل‌های مطالعات مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک، با بهره‌گیری از رویکرد هنجاری نظریه ذی‌نفعان انجام شده است.

۳ پیشینه پژوهش

ادبیات مدیریت منابع انسانی پایدار نشان می‌دهد که شماری از پژوهش‌ها با مرور ادبیات، به بررسی این حوزه پرداخته‌اند. برای مثال: موکرجی و باتنگر^{۱۱} (2022) به بررسی مفهوم‌سازی‌ها و نظریه‌پردازی‌های مدیریت منابع انسانی سبز پرداختند. آن‌ها از یک مرور روایتی مبتنی بر بررسی شواهد میدانی کمی از ۳۸ مقاله، استفاده می‌کنند تا چارچوبی تحلیلی در مورد چگونگی گسترش دستور کار تحقیقاتی مدیریت منابع انسانی سبز برای دربرگرفتن جنبه‌های پایداری شرکتی^{۱۲} و مسؤلیت اجتماعی شرکتی^{۱۳} ارائه دهند. نتایج تحقیق، از شواهد موجود در ادبیات درباره تأثیر طرح‌های منابع انسانی مرتبط با محیط زیست بر ایجاد قابلیت بلندمدت و افزایش پیامدهای اجتماعی شرکتی، پشتیبانی و با تحلیل دیدگاه‌های

ارزشمند^۱، کمیاب^۲، تکرارنشده^۳ و غیرقابل تعویض^۴ باشند. منابع زمانی ارزشمند هستند که به سازمان کمک کنند تا استراتژی‌هایی را ایجاد یا اجرا کند که کارایی و اثربخشی آن را بهبود بخشد. منابع زمانی کمیاب‌اند که سازمان‌های بیشتری خواستار آن باشند و زمانی غیر قابل تقلید و غیرقابل تعویض هستند که تکرار یا جایگزینی آن‌ها دشوار و هزینه‌بر باشد (Barney, 1991). از منظر پایداری، نظریه مبتنی بر منبع فرض می‌کند که وقتی بخش منابع انسانی اقدامات پایدار مرتبط با منابع انسانی (به‌عنوان مثال، مشارکت، انگیزه، حفظ و توانمندسازی) را در بر می‌گیرد، ارزش افزوده مالی و غیرمالی برای شرکت ایجاد می‌کند. براساس این تئوری، توسعه شایستگی‌ها و مهارت‌های انسانی و حفاظت از منابع طبیعی به‌عنوان عوامل اصلی برای ایجاد مزیت رقابتی شناخته می‌شوند (Chams & García-Blandón, 2019).

۲،۲ نظریه نهادی^۵

نهادها به‌عنوان ساختارها و فعالیت‌های تنظیمی، هنجاری و شناختی که ثبات و معنا را برای رفتار اجتماعی فراهم می‌کنند، تعریف شده‌اند (Scott, 1987). نمونه‌هایی از نهادها شامل قوانین، مقررات، آداب و رسوم، هنجارهای اجتماعی و حرفه‌ای، فرهنگ و اخلاق هستند. براساس نظریه نهادی، نهادها جزء مهمی از محیط به‌شمار می‌آیند و نفوذی محدودکننده بر سازمان‌ها اعمال می‌کنند که به آن هم‌شکلی^۶ گفته می‌شود؛ فرآیندی که طی آن، سازمان‌ها تحت فشارهای اجباری، هنجاری و تقلیدی، به سازمان‌های دیگری که با مجموعه‌ای از شرایط محیطی مشابه مواجه‌اند، شبیه می‌شوند (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 1987). در زمینه پایداری، این نظریه اجرای پایداری را به‌عنوان پاسخی به فشارهای خارجی اعمال شده توسط دولت و جامعه مدنی می‌داند (Chams & García-Blandón, 2019). پارادایم نهادی به‌عنوان جنبه‌ای از میزان انطباق بین اکوسیستم‌ها و سیستم‌های منابع انسانی درک می‌شود که نیازهای جمعی بازیگران درون‌سازمانی و برون‌سازمانی را برآورده می‌سازد.

۲،۳ نظریه ذی‌نفعان^۷

نظریه ذی‌نفعان بر اهمیت ذی‌نفعان در موفقیت سازمان تأکید دارد. ذی‌نفع به هر گروه یا فردی اطلاق می‌شود که می‌تواند بر دستیابی به اهداف سازمان تأثیر بگذارد یا تحت تأثیر آن قرار گیرد (Freeman, 1984). ایده اصلی این نظریه این است که سازمان‌ها می‌بایست نه تنها بر ایجاد ارزش برای سهام‌داران‌شان (عملکرد مالی) تمرکز کنند، بلکه به مجموعه وسیع‌تری از منافع (از جمله عملکرد اجتماعی و زیست-محیطی)، نیز توجه داشته باشند. نظریه ذی‌نفعان دارای سه

8. Descriptive

9. Instrumental

10. Normative

11. Mukherji & Bhatnagar

12. Corporate Sustainability

13. Corporate Social Responsibility

1. Valuable

2. Rare

3. Inimitable

4. Nonsubstitutable

5. Institutional Theory

6. Isomorphism

7. Stakeholder Theory

تقسیم‌بندی رویکردهای مدیریت منابع انسانی پایدار، رویکرد مدیریت منابع انسانی منفعت‌مشترک را به‌طور محدود در تحلیل خود گنجانده‌اند (Piwovar-Sulej, 2021; Ramgolam et al., 2024)، اما مطالعه‌ای که به‌صورت مروری به موضوع منفعت‌مشترک و مدیریت منابع انسانی منفعت‌مشترک پرداخته باشد، یافت نشد.

۴ روش‌شناسی پژوهش

این مرور از یک رویکرد روایتی برای ترکیب و ارزیابی متون موجود در مورد منفعت‌مشترک، پایداری و مدیریت منابع انسانی پایدار استفاده می‌کند. زمانی که هدف مرور، خلاصه‌کردن یا ارزیابی یک حوزه تحقیقاتی بزرگ یا حتی چندین حوزه تحقیقاتی باشد، رویکرد مرور روایتی ترجیح داده می‌شود (Snyder, 2019). مرورهای روایتی به‌طور مؤثر، متون متنوع و گسترده را ادغام می‌کنند و امکان شناسایی روندها، شکاف‌ها و براساس آن، جهت‌گیری آینده تحقیقات را در یک حوزه فراهم می‌کنند (Oxman, 1994). این رویکرد به دلیل انعطاف‌پذیری و مناسب بودن آن در رسیدگی به ماهیت گسترده موضوعات مورد بررسی که در آن هدف، ارائه یک مرور کلی جامع به جای یک ترکیب کمی است، در پژوهش حاضر به جای سایر روش‌های سیستماتیک انتخاب شد.

تکنیک‌های مختلفی برای انجام یک مرور ادبیات روایتی وجود دارد. محبوب‌ترین رویکرد در ادبیات، رویکرد مقدمه، روش‌ها، نتایج و بحث^۵ است (Ferrari, 2015)؛ لذا، در این مطالعه از این رویکرد جهت انجام مرور، استفاده شد. این رویکرد با مقدمه‌ای آغاز می‌شود که منطبق، اهداف، سؤال تحقیق و ساختار مطالعه را بیان می‌کند. پس از آن، محققان روش جستجوی تحقیقات را توضیح می‌دهند، شامل پایگاه‌های داده، کلمات کلیدی و اصطلاحات مورد استفاده، چارچوب زمانی جستجو و نوع مطالعات. در این مطالعه، از اصطلاحات خاصی برای ساختاردهی جستجوی متون استفاده شد، از جمله "منفعت‌مشترک"، "منفعت‌مشترک و توسعه پایدار"، "اهداف توسعه پایدار و مدیریت منابع انسانی" و "منفعت‌مشترک و مدیریت منابع انسانی پایدار". همچنین از فیلترهایی مانند سال‌های انتشار (۲۰۰۰ تا ۲۰۲۵)، زبان (انگلیسی) و نوع انتشار (مقالات منتشرشده در مجلات علمی) استفاده شد. برای جستجو از پایگاه‌های داده Emerald، Taylor، Wiley، Springer، Sage، Elsevier، and Francis، Google Scholar، استفاده شد. این منابع به دلیل پوشش جامع مقالات علمی و دانشگاهی مرتبط با موضوع پژوهش، انتخاب شدند و دسترسی به طیف متنوعی از مطالعات با کیفیت بالا را تضمین کردند. جستجوهای اولیه منجر به یافتن ۸۰۴ مقاله شد که پس از حذف موارد

مختلف در مفهوم‌سازی مدیریت منابع انسانی سبز، تأثیر متفاوت مدیریت منابع انسانی سبز بر سازمان و پایداری زیست‌محیطی را آشکار می‌کند که زیربنای شناخت رو به رشد این رویکرد به‌عنوان ابزاری مهم برای سازمان‌ها جهت نشان دادن تعهدشان به‌عنوان یک ذی‌نفع مسؤؤل در سیستم اجتماعی-اقتصادی است. رامگولام^۱ و همکاران (۲۰۲۴) یک مرور سیستماتیک از مطالعات منتشرشده در زمینه مدیریت منابع انسانی پایدار در دوره زمانی ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۳، به انجام رساندند. هدف از این مرور، بررسی وضعیت مدیریت منابع انسانی پایدار با تعیین روندهای فعلی و جنبه‌های نظری بود که به درک بهتر مدیریت منابع انسانی پایدار و شکاف‌های موجود جهت ارائه دستور کار برای تحقیقات آینده می‌انجامد. پس از انجام تحلیل نظری بر روی مقالات منتشرشده، انواع و ابعاد، ویژگی‌ها، اقدامات، نظریه‌ها و نتایج مختلف در حوزه تحقیقاتی مدیریت منابع انسانی پایدار، ارائه شد. مک و جناری^۲ (۲۰۱۹) یک مرور سیستماتیک متون به انجام رساندند با هدف تجزیه و تحلیل جدیدترین دستاوردهای مدیریت منابع انسانی پایدار و شناسایی عناصر کلیدی، روندها و شکاف‌های تحقیقاتی. این مرور، دوره زمانی ۲۰۰۱ تا ۲۰۱۸ را پوشش داد و مجموعه‌ای از ۱۱۵ مقاله، بررسی شدند. نتایج حاصل از تحلیل محتوا و پردازش آماری چکیده‌ها، چهار دسته را نشان داد. دسته اول شامل مطالعاتی در مورد رهبری پایدار، مبتنی بر قدرت فردی و گروهی و نهفته در اصول، فرآیندها، شیوه‌ها و ارزش‌های سازمانی آن بود. دسته دوم رابطه بین مدیریت منابع انسانی، پایداری محیطی و عملکرد سازمانی را نشان داد. دسته سوم، تنش‌ها و تناقضات بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و پایداری را بررسی کرد. دسته آخر به پیوند بین مدیریت منابع انسانی و بعد اجتماعی پایداری، به‌ویژه در رابطه با مسؤولیت اجتماعی سازمان و رابطه شرکت با ذی‌نفعان آن پرداخت. پیووار-سولج^۳ (۲۰۲۱) در یک بررسی ادبیات ترکیبی^۴ و با استفاده از روش‌شناسی H-Classics، به بررسی مطالعات انجام‌شده در حوزه مدیریت منابع انسانی پایدار پرداخت. هدف از این مطالعه پاسخ به دو سؤال بود: چه نوع مسائلی در مقالات پراستاد مدیریت منابع انسانی پایدار، در کارکردهای مدیریت منابع انسانی شامل استخدام و انتخاب، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات، آموزش و توسعه و جریان منابع انسانی^۵ ارائه شده است؟ کدام کارکردهای مدیریت منابع انسانی نیاز به تحقیقات بیشتر در زمینه مدیریت منابع انسانی پایدار دارند؟ نتایج نشان داد، بیشترین بحث در مورد آموزش منابع انسانی بود، درحالی-که کمترین بحث در مورد جریان منابع انسانی بود. علاوه بر این، مدیریت منابع انسانی عمدتاً از جنبه زیست‌محیطی مورد بررسی قرار گرفته است.

به‌طورکلی، بررسی مطالعات مروری انجام‌شده در حوزه مدیریت منابع انسانی پایدار نشان می‌دهد، تعداد این مطالعات محدود است. علاوه بر این، اگرچه برخی از مطالعات اخیراً، در

5. HR flow

6. The introduction, methods, results, and discussion (IMRAD)

1. Ramgolam

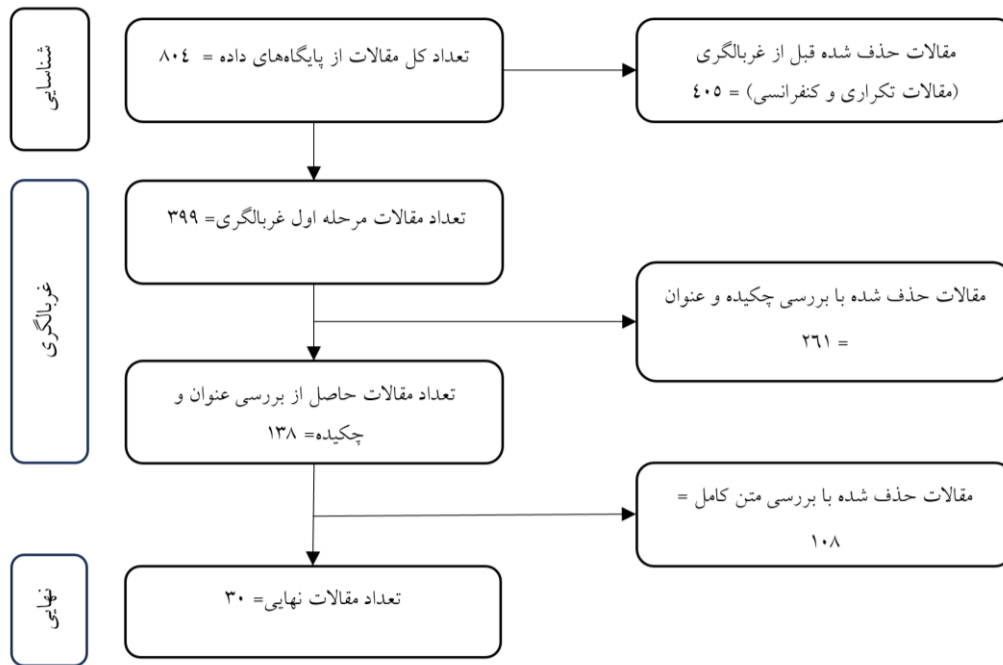
2. Macke & Genari

3. Piwovar-Sulej

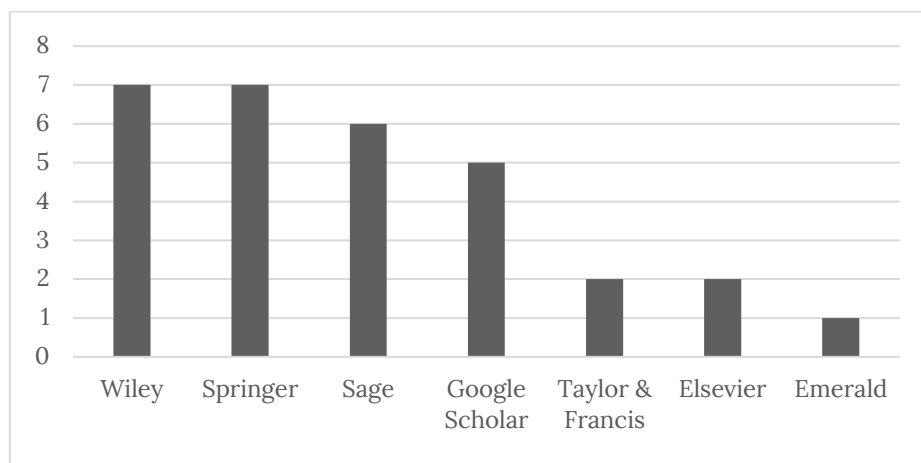
4. Hybrid Literature Review

جنبه‌های اصلی هر مفهوم مورد بحث قرار می‌گیرد و شکاف‌ها برجسته می‌شوند (Ferrari, 2015). در تحقیق حاضر، پس از جست‌وجو و غربال‌کردن مقالات، روندهای توسعه، تعاریف و رویکردهای اصلی در ادبیات بررسی شده و شکاف‌ها مورد بحث قرار گرفتند. شکل ۱ فرآیند انتخاب مقالات را در سه مرحله شناسایی، غربال‌گری و نهایی نشان می‌دهد. شکل ۲ نیز توزیع مقالات انتخاب‌شده را در پایگاه‌های داده بین‌المللی نمایش می‌دهد.

تکراری و مقالات کنفرانسی تعداد مقالات برای مرحله غربال‌گری، ۳۹۹ بود. فرآیند غربال‌گری چکیده و عنوان مقالاتی که مرتبط با اهداف پژوهش نبودند، منجر به حذف برخی از مقالات شد و ۱۳۸ مقاله باقی ماندند. سپس جهت غربال‌گری بیشتر، متن کامل مقالات از نظر کیفیت و واجد شرایط بودن ارزیابی شد که براساس آن ۱۰۸ مقاله حذف شدند. در نهایت ۳۰ مقاله، در تحلیل گنجانده شدند. در مرحله بعدی، بررسی ادبیات موجود، روندهای کلیدی، رویکردها و شکاف‌ها، انجام می‌شود. در آخرین مرحله در بخش بحث و نتیجه‌گیری،



شکل ۱. فرآیند انتخاب مقالات



شکل ۲. توزیع مقالات در پایگاه‌های داده

۵ یافته‌های پژوهش

مشترک به تفصیل بررسی شدند. در ادامه، ابتدا بخشی از مقالات بررسی شده (۲۰ مقاله) براساس معیارهای نویسنده و سال انتشار، کشور محل انجام مطالعه، هدف مطالعه، روش‌شناسی و یافته‌های اصلی در جدول ۱ طبقه‌بندی شدند، سپس نتایج به‌دست‌آمده از بررسی مقالات، ذکر شده است.

برای پرداختن به سؤالات تحقیق، یک بررسی روایتی بر تعاریف و تاریخچه منفعت مشترک، توسعه پایدار و مدیریت منابع انسانی پایدار و تکامل آن‌ها در دهه‌های گذشته، انجام شد. سپس تحقیقات انجام‌شده در حوزه مدیریت منابع انسانی منفعت

جدول ۱. مروری بر مقالات منتخب در زمینه‌های منفعت مشترک، توسعه پایدار و مدیریت منابع انسانی پایدار

نویسنده و سال	کشور	هدف مطالعه	روش‌شناسی	یافته‌های اصلی
(Ren et al., 2023)	-	با گردآوری بینش‌های برآمده از ادبیات مدیریت منابع انسانی پایدار، به دنبال پاسخ به این سؤال است که چگونه مدیریت منابع انسانی، به‌عنوان یک گفتمان علمی و یک عملکرد استراتژیک شرکتی، می‌تواند دستور کار پایداری را پیش ببرد؟	نظری/ مفهومی	ترکیب مفهوم‌سازی‌ها و دیدگاه‌های نظری مختلف در مورد مدیریت منابع انسانی پایدار، از جمله نظریه نهادی، نظریه ذی‌نفعان و نظریه چرخه عمر/مشاغل پایدار. بررسی و زمینه‌سازی ادبیات مدیریت منابع انسانی پایدار را از طریق لنز مدیریت منابع انسانی بین‌المللی. تجمیع ادبیات موجود و ارائه دستور کار برای تحقیقات آینده
(Kramar, 2021)	-	با توجه به اینکه سازمان‌ها با تحولات مختلفی مواجه هستند، بررسی می‌کند که سازمان‌ها نیازمند بازنگری در عملکرد اقتصادی و توجه به سایر حوزه‌های اجتماعی و انسانی و زیست‌محیطی هستند.	نظری/ مفهومی	دلایل بررسی نتایج عملکرد گسترده‌تر را برجسته می‌کند. به موضوع ارزیابی نتایج مطلوبی که سازمان‌ها به دنبال آن هستند و اندازه‌گیری آن‌ها می‌پردازد. بررسی می‌کند که چه ذی‌نفعانی در تعیین این نتایج عملکرد دخیل است. استدلال می‌کند که اقدامات مدیریت منابع انسانی پایدار می‌تواند به این نتایج عملکرد گسترده‌تر کمک کند.
(Purvis et al., 2019)	-	شناسایی خاستگاه و مبانی نظری مفهوم سه رکن پایداری (اجتماعی، اقتصادی، زیست-محیطی) و بررسی و بحث در مورد ادبیات پایداری	نظری/ مفهومی	نقطه مبدا واحدی برای مفهوم سه رکنی وجود ندارد. ظهور تدریجی آن از انتقادات مختلف در ادبیات دانشگاهی اولیه وضع موجود اقتصادی از هر دو دیدگاه اجتماعی و زیست‌محیطی از یک سو و تلاش برای تطبیق رشد اقتصادی به‌عنوان راه حلی برای مشکلات اجتماعی و زیست‌محیطی توسط سازمان ملل متحد از سوی دیگر، حاصل شده است.
(Montiel & Delgado-Ceballos, 2014)	-	درک بهتر حوزه پایداری شرکتی	مرور سیستماتیک	تحقیقات حوزه پایداری، مسؤولیت اجتماعی شرکتی، عملکرد اجتماعی شرکتی، استراتژی‌های زیست‌محیطی و عملکرد زیست‌محیطی بررسی شد. تعاریف مختلف، نظریه‌های سازمانی و معیارهایی که توسط محققان مدیریت فعال در حوزه پایداری شرکتی در مجلات مدیریت دانشگاهی و حرفه‌ای اتخاذ شده، خلاصه شد.
(Hoffman & Shipper, 2018)	بین المللی	شناسایی ارزش‌های زیربنایی شرکت‌های متعلق به کارکنان	کیفی	در یک سطح، چهار ارزش اساسی اصلی - صداقت، استقلال، توانمندسازی و برابری طلبی - به‌عنوان افزایش‌دهنده تجربه کاری کارکنان شناسایی شدند. در سطح دیگر، چهار ارزش سازمانی -

پاسخ‌گویی، شفافیت، جامعه و پایداری - مشهود بودند. این ارزش‌ها همپوشانی دارند و همدیگر را تقویت می‌کنند. همچنین تحت تأثیر اقدامات مدیریتی هستند.				
چهار بعد مدیریت منابع انسانی پایدار شامل: عدالت و برابری، اقدامات شفاف منابع انسانی، سودآوری و بهزیستی کارکنان، چهار حوزه مسئولیت گسترده‌تر شامل: قانونی و اخلاقی، مدیریتی، اجتماعی و اقتصادی و همچنین طیف گسترده‌ای از ذی‌نفعان شامل: مالکان، مدیران، کارمندان، مشتریان و نمایندگان کارمندان و همچنین نقش‌ها و الزامات ویژه آن‌ها برای مدیریت منابع انسانی پایدار، ارائه شد.	کیفی	بررسی چگونگی درک مدیران ارشد از مدیریت منابع انسانی پایدار و حوزه‌های مسئولیت آن و نحوه شناسایی و اولویت‌بندی ذی‌نفعان در مدیریت منابع انسانی پایدار	فنلاند	(Järllström et al., 2016)
مسئولیت شرکتی و پایداری از نظر تاریخی متمایز بوده‌اند. تحقیقات مسئولیت، موضعی هنجاری دارند و به بی‌اخلاقی کسب‌وکار اعتراض کردند؛ تحقیقات پایداری، دیدگاهی سیستمی اتخاذ کردند و نسبت به شکست‌های ناشی از کسب‌وکار در سیستم‌های طبیعی هشدار می‌دهند. همگرایی این دو حوزه، بخش‌های زیادی را که می‌تواند رابطه بین کسب‌وکار و جامعه را روشن کند، ناشناخته و بی‌نتیجه گذاشته است.	نظری/ مفهومی	بررسی توسعه دو حوزه مطالعاتی مسئولیت شرکتی و پایداری	-	(Bansal & Song, 2017)
افشای کلی در مورد عملکرد مرتبط با مدیریت منابع انسانی کمتر از عملکرد زیست‌محیطی نیست. شرکت‌ها در مقایسه با نیروی کار خارجی خود، اطلاعات بیشتری در مورد نیروی کار داخلی خود گزارش می‌دهند. تفاوت‌های بین‌المللی، به‌ویژه تفاوت‌های بین شرکت‌هایی که دفتر مرکزی آن‌ها در اقتصادهای بازار آزاد قرار دارد، آشکار نیست.	کمی	تجزیه و تحلیل گزارش‌دهی پایداری شرکتی در بزرگترین شرکت‌های جهان و ارزیابی جنبه‌های مدیریت منابع انسانی پایداری در این گزارش‌ها در مقایسه با جنبه‌های زیست‌محیطی مدیریت پایدار. آیا ویژگی‌های سازمانی - عمدتاً کشور مبدأ - بر گزارش‌دهی چنین اقداماتی تأثیر می‌گذارد؟	بین‌المللی	(Ehnert et al., 2016)
مدیریت منابع انسانی سبز بر سه نوع رفتار سبز، تأثیر مثبت دارد. حمایت مدیریتی زیست‌محیطی به‌طور مثبت روابط مدیریت منابع انسانی سبز را با رفتارهای فرانشس و نوآورانه سبز، تعدیل می‌کند، اما نقش تعدیل‌گری آن در رابطه مدیریت منابع انسانی سبز و رفتارهای سبز درون نقش، تأیید نشد.	کمی	بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر سه نوع رفتار سبز کارکنان (رفتارهای سبز درون نقش، رفتارهای نوآورانه سبز و رفتارهای سبز فرانشس)، با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گر حمایت مدیریتی زیست‌محیطی	لهستان	(Piwowar-Sulej et al., 2023)
دو اصل به‌عنوان راهنما برای تصمیم‌گیری اخلاقی در کسب و کار، پیشنهاد شده است: اصل شخصیت‌گرایی و اصل منفعت مشترک. اصل شخصیت‌گرایی اشاره به احترام، خیرخواهی و مراقبت از دیگران دارد، با تأکید بر کرامت انسانی و حقوق ذاتی هر انسان. اصل	نظری/ مفهومی	استدلال اینکه شخصیت‌گرایی واقع‌گرایانه می‌تواند در اخلاق کسب و کار مبتنی بر فضیلت ادغام شود و پایه کامل‌تری به آن بدهد.	-	(Melé, 2009)

منفعت مشترک اشاره به همکاری برای ارتقای شرايطی دارد که فرصت شکوفایی انسانی همه افراد در یک جامعه را افزایش می‌دهد.				
ایجاد یک گونه‌شناسی از پایداری کسب‌وکار با تمرکز بر مشارکت موثر برای توسعه پایدار. این گونه‌شناسی از پایداری کسب‌وکار نسل ۱ (مدیریت ارزش پالایش‌شده سهامداران) تا پایداری کسب‌وکار نسل ۲ (مدیریت برای سود سه‌گانه) و تا پایداری کسب‌وکار نسل ۳ (پایداری واقعی) را در بر می‌گیرد.	نظری/ مفهومی	بررسی دو سوال: چگونه کسب‌وکار می‌تواند سهم مؤثری در پرداختن به چالش‌های پایداری داشته باشد؟ و چه زمانی کسب‌وکار واقعاً پایدار است؟	-	(Dyllick & Muff, 2016)
پیشایندها و پیامدهای مدیریت منابع انسانی پایدار را شناسایی کرده و موانع اجرای آن را در سطح شرکت و از منظر بین‌المللی برجسته می‌کند.	مرور سیستماتیک	بررسی نقش مدیریت منابع انسانی پایدار در توسعه محیط کاری پایدار و تسهیل دستیابی به اهداف توسعه پایدار.	-	(Chams & García-Blandón, 2019)
تمرکز بر منفعت مشترک و ارزش‌های کرامت انسانی، همبستگی، کثرت‌گرایی، همیاری، تعامل متقابل و پایداری، مکانیسم‌های بالقوه‌ای برای کمک به سازمان‌ها در ایجاد سازمان‌های هدفمند هستند.	نظری/ مفهومی	بررسی اینکه چگونه می‌توان هدف سازمان‌ها را بازتعریف کرد. شناسایی موضوعاتی که هدف را به ارزش‌های بزرگتری پیوند می‌دهند که بهزیستی جامعه و افراد را در داخل و خارج از کسب‌وکار ارتقا می‌دهند.	-	(Hollensbe et al., 2014)
منفعت مشترک در دوره‌های مختلف بر اساس دیدگاه‌های مختلف، مفاهیم فضیلت‌محور و حداکثرسازی مطلوبیت و عدالت را در بر گرفته. بر اساس نوع درک مفهوم منفعت مشترک، ارتباط آن با مفاهیم حقوق بشر و عدالت، متفاوت است.	نظری/ مفهومی	بررسی مفاهیم مختلف منفعت مشترک که در اندیشه سیاسی غرب توسعه یافته است. بررسی مباحث نظری در مورد ارتباط بین منفعت مشترک و حقوق بشر و عدالت.	-	(Jaede, 2017)
استدلالاتی از قرابت بین چارچوب پایداری برای اخلاق و سیاست و آموزه‌های اجتماعی کاتولیک در مورد منفعت مشترک که اخیراً بر نگرانی‌های پایداری و همکاری جهانی تمرکز کرده است، ارائه می‌دهد.	نظری/ مفهومی	حرکت به سوی پایداری، نیازمند تغییرات در ارزش‌ها و رفتارها است، برای چنین تغییری به بررسی اخلاق اجتماعی کاتولیک و ارتباط آن با پایداری، می‌پردازد.	-	(Christie et al., 2019)
پیشنهاد مدلی جامع که دو مجموعه از اصول سازمان‌دهی منفعت مشترک و اقدام جمعی و پنج فرآیند حل مسأله را برای توضیح ابعاد اصلی سازمان‌دهی مبتنی بر مشترکات برجسته می‌کند.	نظری/ مفهومی	بررسی و تبیین پدیده سازمان-دهی مبتنی بر مشترکات بر اساس دو جریان نظری ۱- رویکرد اخلاقی مبتنی بر نظریه منفعت مشترک شرکت ۲- رویکرد اقتصادی مبتنی بر نظریه نهادها برای اقدام جمعی	-	(Albareda & Sison, 2020)
ارائه دو اصل برای ارتباط بین منفعت شخصی و منفعت جامعه به‌عنوان راهنمای مدیریت انسان‌محور. برای درک بهتر این اصول، دو جنبش سرمایه‌داری آگاهانه و اقتصاد اشتراکی، تحلیل شدند. گرایشی برای پیوند بین منفعت شخصی و منفعت جامعه در این جنبش‌ها دیده شد.	نظری/ مفهومی	با تکیه بر اخلاق مسیحی، بررسی می‌کند که چگونه پیگیری منفعت مشترک شرکت می‌تواند به‌عنوان راهنمایی برای مدیریت انسان‌محور عمل کند.	-	(Frémeaux & Michelson, 2017)

برای ارزیابی سهم هر سازمان در منفعت مشترک، باید چگونگی توسعه فضایل توسط شرکت‌کنندگان، خلق جامعه‌ای از افراد و تأثیر بر منفعت مشترک جامعه را در نظر گرفت.	مرور سیستماتیک	با استفاده از مفهوم‌سازی منفعت مشترک و دیدگاه شخصیت‌گرایی، به ارزیابی سهم سازمان‌های فعال در اقتصاد مشارکتی از طریق بستر اینترنت، در خلق منفعت مشترک می‌پردازد.	-	(Gomez-Alvarez & Morales-Sánchez, 2023)
بر اساس ادبیات شهروند شرکتی و نظریه ذی‌نفعان، معرفی اعضای مختلف شرکت شامل: سهامداران، مشتریان و مصرف‌کنندگان، رقبا و تأمین‌کنندگان، دولت، کارگران و کارمندان. این ذی‌نفعان به روش‌های متنوعی در منفعت مشترک شرکت، با تأکید بر ارتقاء فضیلت، مشارکت می‌کنند.	نظری/ مفهومی	شناسایی ذی‌نفعان مختلف شرکت به‌عنوان یک جامعه و سپس نحوه و شدت مشارکت ذی‌نفعان مختلف و بررسی تأثیر آن بر منفعت مشترک شرکت	-	(Sison & Fontrodona, 2013)
بر اساس سه مکتب فکری اخلاق ارسطویی، اخلاق تومیستی و اندیشه اجتماعی کاتولیک، ارائه مفهومی از منفعت مشترک و به‌طور خاص برای شرکت. ارائه پیامدها و چالش‌های ناشی از فرض کار به‌عنوان منفعت مشترک شرکت.	نظری/ مفهومی	بررسی معنای تاریخی اصطلاح منفعت مشترک و ارائه نظریه‌ای در مورد شرکت مبتنی بر منفعت مشترک	-	(Sison & Fontrodona, 2012)

۵،۱ تاریخچه و تعریف منفعت مشترک

کرد. در حالی که ژان ژاک روسو^۷ دانشمند سوئیسی قرن هجدهم به *le bien commun* اشاره کرد که به "خواست عمومی"^۸ مردم پیوند خورده است. اخیراً، جان رالز^۹ فیلسوف سیاسی آمریکایی در نظریه عدالت خود بیان کرده است که منفعت مشترک "شرایط عمومی معینی است که به‌طور یکسان به نفع همه است" که به‌وضوح منفعت مشترک را با جنبه‌هایی از عدالت اجتماعی برابر می‌داند (Diggs, 1973). در اندیشه معاصر و مرتبط با ارزش‌های اجتماعی، منفعت مشترک شامل خانواده‌ای از مفاهیم است که با ایده "خوبی"^۸ به معنای فضیلت، نه "درستی"^۹ به معنای یک هنجار، مرتبط هستند (Christie et al., 2019).

منفعت مشترک مفهومی شناخته‌شده در فلسفه، اقتصاد و علوم سیاسی است و تاریخچه طولانی و متنوعی در اندیشه روشنفکری غرب دارد. این مفهوم در طول قرن‌ها توسط بسیاری از فیلسوفان اخلاق و نظریه‌پردازان سیاسی مورد بررسی قرار گرفته است (Raskin, 2019). ریشه‌های منفعت مشترک را می‌توان در فلسفه یونان باستان یافت. برای مثال، ارسطو (۳۸۴-۳۲۲ پیش از میلاد)، فیلسوف یونانی که به‌عنوان پایه‌گذار مفهوم منفعت مشترک شناخته می‌شود، ایده *koinei sympheron* یا "سلیق مشترک"^{۱۰} را در رابطه با قوانین اساسی درست و نادرست مطرح کرد. از نظر وی همه جوامع به خاطر منفعتی تأسیس شده‌اند و هدف جوامع سیاسی نه تنها تأمین شرایط زندگی، بلکه تأمین شرایط خوب زیستن، سعادت انسان‌ها و پرورش فضیلت است. بعدها مفاهیم منفعت مشترک از دغدغه‌های مربوط به فضیلت اخلاقی و یک جامعه سیاسی ایده‌آل به سمت ملاحظات عمل‌گرایانه‌تر بهزیستی مادی^{۱۱} افراد تغییر یافت (Jaede, 2017). این تحول که مفاهیم مدرن منفعت مشترک را به وجود آورد، در قرن هفدهم در آثار متفکرانی همچون جان لاک^{۱۲} نمود پیدا کرد. جان لاک متفکر روشنگری در انگلستان، مفهوم "منفعت عمومی مردم"^{۱۳} را پیشنهاد کرد و آن را به صلح و امنیت جامعه مرتبط

مفهوم منفعت مشترک، عمدتاً در چارچوب آموزه‌های اجتماعی مسیحی توسعه یافته است. شورای دوم واتیکان^{۱۰} (Vatican Council II, 1965)، منفعت مشترک را این‌گونه تعریف کرد: "شرایط کلی زندگی در جامعه که به گروه‌های مختلف و اعضای آن‌ها اجازه می‌دهد تا به کمال خود به‌طور کامل‌تر و آسان‌تر دست یابند." این مفهوم‌سازی، توسط بسیاری از اندیشمندان از جمله آرگاندوئا^{۱۱} (۱۹۹۸) مورد استناد قرار گرفت. ادبیات اخلاق، تعاریف مشابهی از منفعت مشترک اتخاذ می‌کند و آن را مجموعه‌ای از شرایط اقتصادی، اجتماعی، اخلاقی و معنوی می‌داند که به رضایت فردی کمک

7. John Rawls

8. Goodness

9. Rightness

10. The Second Vatican Council

11. Argandoña

1. Common Interest

2. Material wellbeing

3. John Locke

4. Public good of the people

5. Jean-Jacque Rousseau

6. General will

در اینجا، فرد برای پیشرفت نیاز به زندگی در جامعه دارد. همان‌طور که آرگاندونا خاطر نشان کرد، انسان‌ها برای ارضای نیازهای خود به دیگران نیاز دارند و در روابط خود با دیگران خود را بهبود می‌بخشند (Argandoña, 1998). از این منظر، منفعت مشترک از حس تعلق به یک جامعه و تعامل با سایر افراد ناشی می‌شود. این رویکرد برگرفته از دیدگاه ارسطو نسبت به ذات انسان است که بعدها در نگرش شخصیت‌گرایی و انسان‌گرایی، توسعه یافته است (Arjoon et al., 2018; Melé, 2009; Sison & Fontrodona, 2012; 2013). در سنت ارسطویی-تومیستی^۷، انسان‌ها به‌طور غریزی اجتماعی هستند و فقط می‌توانند به‌عنوان یک جامعه به خیر و سعادت خود دست یابند (Aristotle, 1985). طبق مفهوم ارسطویی از اعمال انسان، هر فعالیت به سمت هدفی هدایت می‌شود که همان منفعت خاص آن است. این منفعت همان چیزی است که آدمی را به کمال و سعادت^۸ می‌رساند. کمال و سعادت یک انسان، با توسعه فضایل (هنری، فنی، فکری و اخلاقی) حاصل می‌شود؛ زیرا این فضائل، قوای روح انسان را توسعه می‌دهند. با این‌حال، انسان‌ها ذاتاً موجوداتی اجتماعی هستند، به این معنی که برای رسیدن به کمال خود به دیگران نیاز دارند که این امر از طریق روابط با سایر اعضای جامعه‌شان حاصل می‌شود (Aristotle, 1985).

رویکرد شخصیت‌گرایی نسبت به سایر رویکردها، بیشترین توسعه عملیاتی را دارد و مفهوم منفعت مشترک را با دقت بیشتری در سازمان‌ها به کار می‌برد. بررسی‌ها نشان می‌دهد، اغلب مطالعات انجام‌شده در حوزه منفعت مشترک در سازمان‌ها از این دیدگاه پیروی می‌کنند (Albareda & Sison, 2020; Frémeaux & Michelson, 2017; Gomez-Alvarez & Morales-Sánchez, 2023; Sison & Fontrodona, 2012; 2013). علاوه بر این، این رویکرد مبنای مفهوم‌سازی منفعت مشترک شرکت^۹ توسط سایسون و فونترودونا^{۱۰} (۲۰۱۲) است. منفعت مشترک شرکت، شرکت‌ها را به‌عنوان "جامعه‌ای از افراد"^{۱۱} می‌داند که به‌طور مشترک براساس فعالیت‌های مشترک کار می‌کنند تا کالاها و خدمات را به شیوه‌ای کارآمد، رقابتی و سودآور به نفع منفعت مشترک ارائه دهند (Melé, 2009; Sison & Fontrodona, 2012; 2013). در واقع، هم به تولید کالاها و خدمات و هم توسعه مهارت‌های فنی و فضایل اخلاقی افراد اشاره دارد.

می‌کند. برای مثال، مسنر^۱ منفعت مشترک را به‌عنوان "آن نظم اجتماعی که در آن هر عضو با مشارکت در اثرات همکاری همه، از امکان تحقق خود واقعی‌اش بهره‌مند می‌شود." تعریف می‌کند (Messner, 1965). به گفته فینیس^۲ (۱۹۸۶)، منفعت مشترک شامل "مجموعه‌ای از شرایطی است که فرصت شکوفایی را برای همه اعضای یک جامعه افزایش می‌دهد." می‌توان گفت، منفعت مشترک عمدتاً به شکوفایی انسان اشاره دارد. همچنین، تعامل ظرفی را بین منفعت جامعه و منفعت شخصی مطرح می‌کند.

۲، ۵ دیدگاه‌های مختلف درباره منفعت مشترک
آرگاندونا (۱۹۹۸) براساس دیدگاه طبیعت انسان و در قالب یک تقسیم‌بندی جامع، سه رویکرد درباره مفهوم منفعت مشترک را از هم متمایز کرد.

نگرش جمع‌گرایانه^۳: در نگرش جمع‌گرایانه، نقش فرد و منفعت فردی سرکوب می‌شود یا به‌صورت یک جزء صرف یا امر باقی‌مانده در می‌آید. در این رویکرد، منفعت فرد تابع عملکرد مکانیسم اقتصادی و اجتماعی است. فرد، جزئی از جامعه است و سوژه مستقلی برای انتخاب اخلاقی نیست. بنابراین، منفعت فردی تعداد کمی از افراد به منفعت مشترک همه تبدیل می‌شود یا دولت، همان‌طور که هگل بیان کرده است (Sulmasy, 2001)، بر منافع افراد غلبه می‌کند.

نگرش فردگرایانه^۴: این رویکرد مبتنی بر ملاحظه فردگرایانه از طبیعت انسان است. فرد تنها مرجع در ملاحظه سیاسی است؛ بنابراین، منفعت مشترک از منافع فردی تشکیل می‌شود. در اینجا، پروژه زندگی، فردی و خصوصی است و جامعه ایزاری برای انجام چنین پروژه‌ای است. طبق این دیدگاه، جامعه در نتیجه یک قرارداد اجتماعی، پیمانی بین افراد برابر به منظور خودیاری متقابل به وجود می‌آید که در نهایت به واگذاری بخشی از آزادی شخصی هر فرد به دولت منجر می‌شود تا حمایت جمعی آن‌ها را در پیگیری اهداف شخصی‌شان تضمین کند؛ لذا، خود جامعه هیچ هدف خاصی را دنبال نمی‌کند، بلکه صرفاً هماهنگی اجتماعی کم و بیش خودجوشی را تضمین می‌کند که دستیابی به اهداف شخصی هر فرد را ممکن می‌سازد. بر اساس این، چیزی به‌عنوان هدف مشترک جامعه (یک منفعت مشترک) نمی‌تواند وجود داشته باشد و قانون، اعمال اقتدار سیاسی، نهادها و همه‌چیز در جامعه منحصرأ به سمت منافع فردی جهت‌گیری شده است. بنتام^۵ (۱۹۹۶) و رالز (۱۹۷۱)، از جمله متفکران این دیدگاه از منفعت مشترک هستند.

نگرش شخصیت‌گرایی^۶: این رویکرد منفعت مشترک، مبتنی بر دیدگاه انسان‌شناختی از انسان به‌عنوان یک موجود اجتماعی طبیعی و ارزش ذاتی فرد است (Melé, 2009).

7. The Aristotelian-Thomist tradition
8. Eudaimonia
9. Common good of the firm
10. Sison & Fontrodona
11. Community of persons

1. Messner
2. Finnis
3. The collectivist attitude
4. The individualistic attitude
5. Bentham
6. The Personalism attitude

۵،۳ تاریخچه و تعریف توسعه پایدار

مفهوم پایداری در دهه ۱۹۸۰ ظهور پیدا کرد، اما این مفهوم دارای ریشه‌های گسترده‌ای است که پیش از این دهه به وجود آمده‌اند. برای مثال، در قرن هفدهم و هجدهم اولین^۱ و کارلوویتز^۲ مفهوم عملکرد پایدار را در پاسخ به کاهش منابع جنگلی، معرفی کردند (Warde, 2011). همچنین، اقتصاددانان سیاسی اولیه مانند اسمیت، میل^۳، و ریکاردو^۴ که در سایه انقلاب صنعتی، محدودیت‌های رشد اقتصادی و جمعیتی را زیر سؤال بردند، به بده بستان‌های ذاتی بین تولید ثروت و عدالت اجتماعی اذعان کردند (Caradonna, 2014). با این حال، مفهوم مدرن و زبان پایداری به معنای جهانی تا اواخر قرن بیستم پدیدار نشد (Purvis et al., 2019). اولین تعریف از توسعه پایدار توسط گزارش برانتلند^۵ در سال ۱۹۸۷ ارائه شد (World Commission on Environment and Development, 1987) که عبارت است از:

"... توسعه‌ای که نیازهای زمان حال را بدون به خطر انداختن توانایی نسل‌های آینده در تأمین نیازهای خود برآورده می‌کند."

این گزارش به‌طور ضمنی محدودیت‌های توسعه را به رسمیت شناخت، درحالی‌که توسعه را به‌عنوان موضوعی مرتبط با تأمین نیازهای انسانی تعریف کرد. با این حال، اما به‌طور انتقادی بر عدالت و برابری درون‌نسلی و بین‌نسلی به‌عنوان چارچوبی برای دستیابی به آن اهداف پایدار تأکید داشت (Purvis et al., 2019). طبق تعریف کمیسون برانتلند، پایداری مستلزم حفاظت از محیط زیست و منابع طبیعی و همچنین فراهم کردن رفاه اجتماعی و اقتصادی برای نسل‌های فعلی و بعدی است (Hansmann et al., 2012). از زمان انتشار گزارش برانتلند و بعدها کنفرانس سازمان ملل در مورد محیط زیست و توسعه^۶ در ریودوژانیرو^۷ در سال ۱۹۹۲، مفهوم پایداری در درجه اول با مسائل زیست‌محیطی مرتبط بوده است. در واقع، دو رکن اقتصادی و زیست‌محیطی مورد توجه بسیار بوده است. در سال ۱۹۹۵، اجلاس جهانی توسعه اجتماعی^۸ در کپنهاگ (United Nations, 1995) بر نقش کلیدی توسعه پایدار در تضمین توسعه اجتماعی جهانی تأکید کرد و به‌طور مؤثر رکن سوم، یعنی رکن اجتماعی، را به تعریف توسعه پایدار افزود. پایداری یک مفهوم یکپارچه است که جنبه‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی را به‌عنوان سه رکن اساسی در نظر می‌گیرد. این سه بعد که به‌عنوان ارکان پایداری شناخته می‌شوند، نشان می‌دهند که توسعه مسؤلاًنه مستلزم در نظر گرفتن سرمایه‌های طبیعی،

انسانی و اقتصادی یا همان سیاره، افراد و سود^۹ است (Elkington, 1997; Schoolman et al., 2012). این ارکان مبنای تدوین اهدافی هستند که سازمان ملل متحد به‌عنوان یک چارچوب یکپارچه برای جهانیان پیشنهاد داد.

در اولین اقدام در سال ۲۰۰۰، کشورهای عضو سازمان ملل متحد با اهداف توسعه هزاره^{۱۰} که هدف آن پیشبرد دستور کار توسعه جهانی در دوره زمانی ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۵ بود، موافقت کردند. این اهداف، هشت حوزه کلیدی را هدف قرار دادند: فقر، آموزش، برابری جنسیتی، مرگ و میر کودکان، سلامت مادران، بیماری، محیط زیست و مشارکت جهانی (United Nations, 2015). علی‌رغم موفقیت اهداف توسعه هزاره، در اواسط سال ۲۰۱۵، مشخص شد که این اهداف نمی‌توانند همه چالش‌های بزرگ جهانی را که در آن سال‌ها به وجود آمده بودند، حل نمایند. چالش‌هایی از قبیل مسائل مختلف زیست‌محیطی و اجتماعی مربوط به رشد سریع تولید صنعتی، مصرف و شهرنشینی که مستلزم اقدام جهانی با دامنه بسیار وسیع‌تری بودند (Pedersen, 2018)؛ لذا در سال ۲۰۱۵، مجمع عمومی سازمان ملل متحد "دستور کار ۲۰۳۰ برای توسعه پایدار" را ارائه کرد که شامل ۱۷ هدف بود و به‌عنوان اهداف توسعه پایدار شناخته شدند (United Nations General Assembly, 2015). هدف، ایجاد مجموعه‌ای جدید از اهداف جهانی برای پرداختن به چالش‌های رو به رشد توسعه پایدار و ادامه سفری بود که با اهداف توسعه هزاره، آغاز شده بود. دستیابی به اهداف توسعه پایدار نیازمند یک فرآیند استراتژیک است که شامل چندین بازیگر باشد: بخش‌های خصوصی و دولتی، دولت‌ها، شرکت‌های چندملیتی، سازمان‌های غیردولتی و بشردوستانه و افراد (Chams & García-Blandón, 2019). با این حال، موفقیت در دستیابی به این اهداف، تنها در صورتی امکان‌پذیر است که سازمان‌ها بر آن‌ها تمرکز کنند و گام‌های عملی در این راستا بردارند.

ورود توسعه پایدار به حوزه کسب‌وکار و شکل‌گیری مفهوم پایداری شرکتی برای نخستین بار در ادبیات مدیریت عمومی در سال ۱۹۹۵ اتفاق افتاد (Montiel & Delgado-Ceballos, 2014). به‌وجود آمدن نوعی رویکرد تجاری به توسعه پایدار، سهم مهمی در مشروعیت و عمومیت بخشیدن به مدیریت پایداری در دنیای کسب‌وکار داشت (Dyllick & Hockerts, 2002). منشأ مفهوم پایداری شرکتی با تعریف گزارش برانتلند از توسعه پایدار مرتبط است. دیلیک و هاگرتس^{۱۱}، پایداری شرکتی را "برآوردن نیازهای ذی‌نفعان مستقیم و غیرمستقیم یک شرکت (مانند سهامداران، کارکنان،

7. Rio de Janeiro

8. The World Summit on Social Development

9. Planet, People, and Profits

10. Millennium Development Goals

11. Dyllick & Hockerts

1. Evelyn

2. Carlowitz

3. Mill

4. Ricardo

5. The Brundtland Report

6. UN Conference on Environment and Development (UNCED)

است. این امر در گزارش برانتلند بهصراحت بیان شده است (World Commission on Environment and Development, 1987). در نتیجه، منفعت مشترک در پایداری را می‌توان به‌عنوان چارچوبی فراگیر از ارزش‌های مشترک و اجتماعی دانست؛ مانند: احترام به محیط طبیعی؛ برابری^۲ و عدالت^۳؛ اخلاق و انصاف^۴؛ نوع‌دوستی و حس اجتماع^۵؛ توجه به همه موجودات زنده و ارزش اقتصادی به‌عنوان وسیله و نه هدف (Bolis et al., 2017). این اصول، مجموعه‌ای اساسی از الزاماتی را به وجود می‌آورند که در مفهوم منفعت مشترک که زیربنای سعادت انسان است، به تصویر کشیده می‌شود و منجر به برآوردن نیازهای همگان و فراهم‌سازی زمینه رشد و شکوفایی انسان‌ها می‌شود.

۵، ۵ تاریخچه و تعریف مدیریت منابع انسانی پایدار

اصطلاح مدیریت منابع انسانی پایدار در مقابل بحث‌های دهه ۱۹۸۰ در گفتمان مدیریت منابع انسانی یعنی مدل‌های مدیریت منابع انسانی سخت (Fombrun et al., 1984)، مدیریت منابع انسانی نرم (Beer et al., 1984) و سپس مدیریت منابع انسانی استراتژیک (Wright & McMahan, 1992) در دهه ۱۹۹۰، مطرح شد. این رویکردها عمدتاً بر ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و موفقیت بلندمدت از نظر معیارهای اقتصادی عملکرد شرکت متمرکز بودند (Beer et al., 2015) و بر افزایش ارزش سهامداران تأکید داشتند؛ لذا، نگرانی‌های گسترده‌تر ذی‌نفعان اجتماعی یا محیطی مورد توجه قرار نمی‌گرفت. اگرچه مدل مدیریت منابع انسانی نرم، نگاهی جامع‌تر به کارکنان و ذی‌نفعان داشت و هدف آن افزایش عملکرد از طریق سیاست مدیریت روابط با مشارکت بالا (به‌عنوان مثال، سیستم‌های پاداش، سیستم‌های کاری) بود که در آن رفتار اغلب خودتنظیم و مبتنی بر فرهنگ اعتماد و همکاری بود (Guest, 1987)، اما دغدغه اصلی همچنان ارزش سهامداران و نتایج منابع انسانی مرتبط با عملکرد سازمانی بود (Beer et al., 2015). بنابراین، ارزش‌های اخلاقی اساسی که می‌توانند در دستیابی به این هدف (مانند بهزیستی فردی، اثربخشی سازمانی و بهزیستی اجتماعی) مؤثر باشند، نادیده گرفته شدند (Järnlström et al., 2016). این امر با گسترش مفهوم مدیریت منابع انسانی استراتژیک و تلاش برای تمرکز بیشتر بر سرمایه‌گذاری در اقدامات مدیریت منابع انسانی به منظور افزایش نتایج مالی سازمان تشدید شد (Boudreau & Ramstad, 2005). در آن زمان عوامل اجتماعی و جهانی گسترده‌تر و چالش‌های زیست‌محیطی برای مدیریت منابع انسانی، مهم شناخته نشده بود. در نتیجه، محققان خواستار یک مدل مدیریت منابع انسانی شدند که نحوه تغییر و توسعه سازمان‌ها به سمت دیدگاه‌های چند ذی‌نفعی را بهتر نشان

مشتریان، جوامع و ...) بدون به خطر انداختن توانایی آن برای برآوردن نیازهای ذی‌نفعان آینده^۶، تعریف کردند (Dyllick & Hockerts, 2002). برای رسیدن به این هدف، شرکت‌ها می‌بایست سرمایه اقتصادی، اجتماعی و زیست-محیطی خود را حفظ و رشد دهند و در عین حال فعالانه به پایداری در حوزه سیاسی کمک کنند (Akbari Emami, 2021). مطالعات نشان می‌دهد، از سال ۲۰۰۰، پایداری به‌طور فزاینده‌ای در تئوری و عمل با مدیریت منابع انسانی مرتبط شده است (Thom & Zaugg, 2004). سیستم مدیریت منابع انسانی برای توسعه پایداری شرکتی حیاتی است؛ زیرا این سیستم در اکثر شرکت‌ها وجود دارد و می‌تواند تأثیر قابل‌توجهی بر طراحی و اجرای اقداماتی داشته باشد که انگیزه پایداری سازمان را افزایش می‌دهد (Daily & Huang, 2001; Hakak, 2024). ظهور ایده پایداری برای مدیریت منابع انسانی با پیشرفت‌های مبحث مسئولیت اجتماعی شرکت و تحقیقات مدیریت پایدار^۱ تقویت شده است (Ehnert, 2009). از آن زمان، تحقیقات در حوزه مدیریت منابع انسانی پایدار گسترش زیادی یافته‌اند. مدیریت منابع انسانی، نقش ویژه‌ای در اهداف توسعه پایدار دارد؛ به‌ویژه هدف سوم: سلامتی و بهزیستی؛ هدف پنجم: برابری جنسیتی؛ هدف هشتم: کار شایسته و رشد اقتصادی؛ هدف دهم: کاهش نابرابری؛ هدف دوازدهم: مصرف و تولید مسؤولانه؛ هدف سیزدهم: اقدامات اقلیمی؛ و هدف هفدهم: اجرا و احیای مشارکت‌های جهانی (Chams & García-Blandón, 2019).

۵، ۴ توسعه پایدار و منفعت مشترک

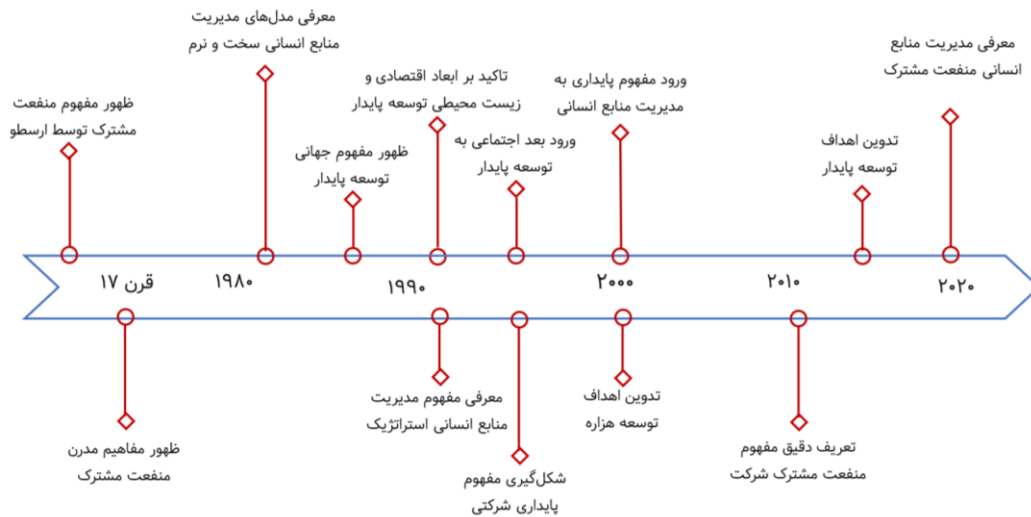
مفاهیم توسعه پایدار و منفعت مشترک همبستگی و درهم‌تنیدگی بالایی با یکدیگر دارند. هسته توسعه پایدار ترویج مجموعه‌ای از ارزش‌های اجتماعی است که وقتی در عرصه‌های تصمیم‌گیری اعمال می‌شود و در رفتارهای روزمره منعکس می‌شود، از رفاه و بهزیستی فردی و اجتماعی همگان محافظت می‌کند و آن را افزایش می‌دهد (Christie et al., 2019). ادبیات نشان می‌دهد مفاهیم و اصول بنیادی توسعه پایدار از ایده یک معضل مشترک انسانی^۲ در سطح جهانی و نیاز به پاسخ و همکاری بین‌المللی پیروی می‌کند (Christie et al., 2019). در این راستا، چارچوب‌های توسعه پایدار که طی سه دهه گذشته ابداع شده‌اند، مجموعه‌ای از منافع انسانی را به‌عنوان پایه‌ای برای بهزیستی و برآوردن نیازهای مشترک برای همه انسان‌ها مشخص کرده‌اند: اهداف توسعه پایدار سازمان ملل متحد آخرین چارچوب از این دست محسوب می‌شود (United Nations General Assembly, 2015). در واقع، اصول توسعه پایدار به شناخت و به رسمیت شناختن کالاهای و ارزش‌های اساسی مشترک مربوط می‌شود و به دنبال تحقق آینده‌ای مشترک برای خانه مشترک همه انسان‌ها

5. Justice
ommunityCense of S⁶.

1. Sustainable Management
2. Shared human predicament
3. Equity
4. Equality

فصلی و مسائل مالی کوتاهمدت بازار محور، در نظر می‌گیرد. در نتیجه، اقدامات مدیریت منابع انسانی که توسعه سرمایه اجتماعی، زیست‌محیطی و انسانی را مدنظر قرار می‌دهند، مورد توجه قرار گرفتند (Guerci & Carollo, 2016).

اصطلاح مدیریت منابع انسانی پایدار برای اولین بار تقریباً ۲۵ سال پیش ظاهر شد. مدیریت منابع انسانی پایدار به‌عنوان: "اخذ استراتژی‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی که دست‌یابی به اهداف مالی، اجتماعی و زیست‌محیطی را با تأثیر در داخل و خارج سازمان و در یک افق زمانی بلندمدت و در عین حال کنترل عوارض جانبی ناخواسته و بازخورد منفی، امکان‌پذیر می‌سازد" (Ehnert et al., 2016)، تعریف شده است. این تعریف تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر همه‌ذی‌نفعان سازمان را در درازمدت و کوتاهمدت مورد توجه قرار می‌دهد (Järström et al., 2016). شکل ۳، روند توسعه مفاهیم مورد بررسی را نمایش می‌دهد.



شکل ۳. روند توسعه مفاهیم منفعت مشترک، توسعه پایدار و مدیریت منابع انسانی پایدار

افزایش آگاهی زیست‌محیطی و اهمیت منابع انسانی در دست‌یابی به سازمان‌های سبز (Wehrmeyer, 1996)، مفهوم مدیریت منابع انسانی سبز^۱ مطرح شد. این رویکرد با گنجاندن نگرانی‌های زیست‌محیطی در اقدامات منابع انسانی، بر کاهش تأثیر زیست‌محیطی فعالیت‌های سازمانی از طریق رفتارهای پایدار در محیط کار، مانند طرح‌های صرفه‌جویی در انرژی، استخدام سبز و آموزش زیست‌محیطی تمرکز دارد (Piowar-Sulej et al., 2023). رویکرد سوم، مدیریت منابع انسانی سه‌گانه^۲ است که به یکپارچگی محیطی، برابری اجتماعی و رفاه اقتصادی تأکید دارد. این رویکرد بر اساس مفهوم سه‌گانه الینگتون^۳ (Elkington, 1997) شکل گرفته و به‌طور هم‌زمان بر اهداف اقتصادی،

دهد (Beer et al., 2015). بعدها، ادبیات مبتنی بر زمینه پایدار شد (Legge, 1995). رویکردهای مبتنی بر زمینه، به جای اولویت دادن به نیازهای استراتژیک یا نیازهای انسانی، با تأکید بر سیستم‌های ارزشی یکپارچه، به برقراری ارتباط بین دوگانگی‌های استراتژیک در مقابل انسان، عقلانیت اقتصادی در مقابل عقلانیت رابطه‌ای و کارایی در مقابل انصاف، می‌پردازند (Aust et al., 2020) تا به نتایج مطلوب منابع انسانی از جمله عملکرد، انصاف و مشروعیت اجتماعی، دست یابند. در طول چند سال گذشته، زمینه کسب‌وکار جهانی به سرعت تغییر کرده است و اکنون به نظر می‌رسد بسیاری از سازمان‌ها اهداف چندگانه‌ای را دنبال می‌کنند. هدف مدیریت منابع انسانی نیز در حال گذار است (Ehnert, 2014) و یک مدل مدیریت منابع انسانی پایدار چندبعدی در حال ظهور است که تأثیرات بلندمدت مانند تغییرات اقلیمی، تنوع زیستی، شهرنشینی و جمعیت‌شناسی نیروی کار را به جای بازده‌های

۵، ۶ رویکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی پایدار

از زمان مطرح‌شدن مفهوم مدیریت منابع انسانی پایدار، ادبیات گسترده‌ای در این حوزه منتشر شده است. در اولین مراحل، مدیریت منابع انسانی پایدار، شروع به ادغام اصول مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها کرد که بر رفتار اخلاقی، رفتار منصفانه با کارکنان و اقدامات مسؤولانه نسبت به جامعه تأکید داشت (Bansal & Song, 2017). این روند به توسعه مدیریت منابع انسانی مسؤولیت‌پذیر اجتماعی^۱ منجر شد که بر ارتقاء رفاه کارکنان، تنوع و انصاف به‌عنوان بخشی از مسؤولیت‌های اخلاقی سازمان تمرکز دارد (Pimenta et al., 2024). با

3. Triple bottom line HRM

4. Elkington

1. Socially Responsible HRM

2. Green HRM

بهبودی سازمانی و کارکنان است و رسیدگی به چالش‌های جهانی که بر منفعت مشترک تأثیرگذارند، دارای اهمیت هستند. به عبارت دیگر، این رویکرد برای منافع جمعی و فردی (یا سازمانی)، ارزش یکسانی قائل است (Daly & Cobb, 1994) و معتقد است که منافع شخصی بلندمدت سازمان‌های تجاری در حفظ معیشت جمعی نهفته است (Ehnert, 2009).

اوست و همکاران (۲۰۲۰) چهار اصل را برای طراحی مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک معرفی کرده‌اند. مهم‌ترین اصل، دیدگاه بیرون به درون است؛ با هدف کمک به حل یکی از چالش‌های پایداری یا اهداف توسعه پایدار. اصل دوم به روابط استخدامی برابر و منصفانه جهت دستیابی به روابط مبتنی بر اعتماد و موفقیت سازمانی اشاره دارد. اصل سوم، بیان می‌کند که مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک، فرصت‌هایی را برای مشارکت و نمایندگی دموکراتیک در محیط کار برای همه ذی‌نفعان فراهم می‌کند. آخرین اصل، قرارداد روان‌شناختی را از نظر حفاظت از نیازهای انسانی برای اشتغال که شامل امنیت، ایمنی و کار معنادار است، ضروری می‌داند.

از زمان معرفی رویکرد مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک توسط اوست و همکاران (Aust et al., 2020)، این حوزه توجه بسیاری از پژوهشگران را به خود جلب کرده است. برخی از مطالعات (جدول ۲)، به بررسی این رویکرد و چارچوب ارائه‌شده توسط آن‌ها پرداخته‌اند. در ادامه این مطالعات به‌صورت عمیق‌تر مورد تحلیل قرار گرفته‌اند. در جدول ۲، علاوه بر نویسنده و سال انتشار، کشور محل انجام مطالعه، هدف مطالعه، روش‌شناسی و یافته‌های اصلی، به بعد پایداری مورد تأکید هر مطالعه نیز اشاره شده است. گرچه این پژوهش‌ها به سایر ابعاد پایداری، از جمله بعد اقتصادی نیز اشاره کرده‌اند اما در اینجا آن بعدی ذکر شده است که با توجه به رویکرد منفعت مشترک، تأکید بیشتری بر آن شده است.

جدول ۲. خلاصه‌ای از مطالعات پیشین در زمینه مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک

نویسنده و سال	کشور	هدف مطالعه	روش‌شناسی	ابعاد پایداری	یافته‌های اصلی
(Cooke, 2025)	-	با تمرکز بر مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک، به نقد و بازاندیشی در مورد اینکه مدیریت منابع انسانی پایدار مستلزم چیست، چگونه می‌توان آن را اندازه‌گیری کرد و چه کسانی از آن بهره‌مند می‌شوند، می‌پردازد. همچنین چالش‌ها و فرصت‌ها در این حوزه شناسایی می‌شوند.	مفهومی/ انتقادی	اجتماعی و زیست محیطی	با بهره‌گیری از نظریه ذی‌نفعان، نظریه مشروعیت، دیدگاه فرهنگی و نظریه اکوسیستم منابع انسانی، نشان می‌دهد که چگونه مطالعات آینده می‌توانند با تکیه بر مجموعه موجود از پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی و در برگرفتن طیف وسیع‌تری از ذی‌نفعان، دیدگاه‌های معرفت‌شناختی و رویکردهای روش‌شناختی، دانش موجود را در مورد مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک ارتقا دهند.

1. Inside-out

2. Outside-in

مدیریت منابع انسانی سبز از طریق تقویت جو روان‌شناختی سبز و رفتار سبز کارکنان، عملکرد پایدار را بهبود می‌دهد. این مطالعه با تکیه بر مفهوم منفعت مشترک، اخلاق کسب‌وکار و محیط زیست را به هم پیوند می‌دهد.	زیست محیطی	کمی، پیمایشی	بررسی نقش مدیریت منابع انسانی سبز در ارتقاء عملکرد پایدار سازمان از طریق رفتارهای سبز کارکنان و جو روان‌شناختی سبز، با استفاده از مفهوم منفعت مشترک.	بنگلادش	Uddin et al.,) (2025
در ادبیات مدیریت منابع انسانی پایدار و همچنین اهداف توسعه پایدار مشکلات و وضوح ساختاری وجود دارد که تعامل متخصصان منابع انسانی با آن‌ها را دشوار می‌کند. با این حال، مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک با تغییر توجه سازمان به همه ذی‌نفعان و به چالش کشیدن مدیران برای پرداختن به چالش‌های پایداری، ارزشمند است.	اجتماعی و زیست محیطی	نظری/ مفهومی	بحث در مورد اهداف توسعه پایدار و رویکردهای نوین مدیریت منابع انسانی پایدار؛ همچنین چرایی عدم دستیابی به اهداف توسعه پایدار	-	Brewster &) (Brookes, 2024
مدیران منابع انسانی می‌توانند با اتخاذ یکی از نقش‌های "آینده‌نگر"، "دروازبان" یا "مشاور فنی"، بازیگران استراتژیکی باشند که به طور فعال پاداش منصفانه را ترویج دهند و به تحقق اهداف توسعه پایدار کمک کنند. زمینه و محدودیت‌هایش در شکل‌دهی به این نقش‌ها بسیار مهم است.	اجتماعی	کیفی، تحلیل تم	بررسی نقش مدیران منابع انسانی در پیشبرد کار شایسته و دستیابی به هدف هشتم توسعه پایدار، با وضع عدالت در پاداش مالی در سازمان‌های NGO	بین‌المللی	Geradine &) McWha- (Hermann, 2024
ارائه درکی از چالش‌ها و اقدامات مورد نیاز و همچنین چگونگی کمک اقدامات مدیریت منابع انسانی به حل مسائل پایداری. مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک با الویت دادن به پیامدهای اجتماعی و زیست‌محیطی بر اهداف مالی، سهم معنا داری در تحقیق اهداف توسعه پایدار دارد.	اجتماعی و زیست محیطی	نظری/ مفهومی	بحث در مورد اینکه چگونه مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک می‌تواند در دستیابی به اهداف توسعه پایدار نقش داشته باشد و به منفعت مشترک در داخل و خارج از محیط کار کمک کند.	-	(Aust et al., 2024)
ارزش‌های منفعت مشترک در گزارش‌دهی مدیریت منابع انسانی پایدار وجود دارند، اما به صورت پراکنده. همچنین رویکرد بیرونی منفعت مشترک در گزارش‌ها یافت نشد. مطالعه پیشنهاد می‌کند که مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک باید جهت‌گیری قوی انسانی-اخلاقی داشته باشد و انسان‌ها و شکوفایی آن‌ها	اجتماعی	کیفی، تحلیل داده‌محور	بررسی چگونگی ادغام ارزش‌های منفعت مشترک در گزارش‌دهی پایداری مدیریت منابع انسانی.	بین‌المللی	Järlström et al.,) (2024

را دغدغه اصلی خود قرار دهد.					
چهار اصل مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک را برای مدیریت سن پیشنهاد می‌کند: جهت‌گیری بیرونی، برابری، انصاف، مشارکت چندبفوی. سپس توضیح اینکه چگونه می‌توان این اصول را در مورد مدیریت سن در محیط‌های کاری به کار برد.	اجتماعی	نظری/ مفهومی	استفاده از مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک به‌عنوان ابزاری برای تشویق کسب‌وکارها به رسیدگی به چالش پیری جمعیت.	-	(Taylor & Earl, 2023)
مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک به‌طور مستقیم و مثبت بر رفتارهای اخلاقی و رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر می‌گذارد و به‌طور غیرمستقیم و مثبت از طریق تعهد ارزشی بر این دو نوع رفتار تأثیر می‌گذارد. رابطه بین مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک و رفتارهای اخلاقی کارکنان، هنگامی که با سطوح بالای رهبری معنوی ترکیب شود، قوی‌تر می‌شود.	اجتماعی	روش‌های ترکیبی، توسعه مقیاس و پیمایشی با داده‌های چندموجی و چندمنبعی	توسعه و اعتبار سنجی مقیاسی برای مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک. سپس بررسی تأثیر آن بر رفتار اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان	ویتنام	(Pham et al., 2023)
اقدامات مدیریت منابع انسانی به‌طور مثبت بر تاب‌آوری کارکنان و دلبستگی کاری تأثیر می‌گذارد. تاب‌آوری کارکنان همچنین از طریق مشارکت کاری تأثیر غیرمستقیمی بر عملکرد کارکنان دارد. این مطالعه، با پیامدهای نظری و عملی خود، یک مکانیسم واسطه‌ای را نشان می‌دهد که از طریق آن اقدامات مدیریت منابع انسانی پایدار هم به بهزیستی کارکنان و هم به عملکرد کارکنان کمک می‌کنند.	اجتماعی	کمی، پیمایشی چندسطحی و چندمنبعی	بررسی رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک، تاب‌آوری کارکنان، دلبستگی کاری و عملکرد کارکنان	چین	(Lu et al., 2022)
ارائه طبقه‌بندی از انواع مدیریت منابع انسانی پایدار و تفاوت‌های آن. معرفی رویکرد مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک به همراه چهار اصل برای طراحی این رویکرد.	اجتماعی	نظری/ مفهومی	استدلال اینکه برای کمک به حل چالش‌های اجتماعی بزرگ، درک جدیدی از هدف مدیریت منابع انسانی پایدار مورد نیاز است. در همین راستا معرفی رویکرد مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک و هدایت تحقیقات آینده.	-	(Aust et al., 2020)

۵،۷ تحلیل مطالعات انجام‌شده درباره مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک

با توجه به اینکه مدت زیادی از مطرح‌شدن رویکرد مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک نمی‌گذرد، مقالات محدودی در این زمینه به چاپ رسیده‌اند. همان‌طور که در جدول ۱ ارائه شده است، به‌طور کلی ۱۰ مقاله در زمینه مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک شناسایی شد. در این بین، ۵ مورد از مقالات، تجربی هستند که ۳ مورد از آن‌ها از روش‌های کمی استفاده کرده‌اند.

یکی از اولین چالش‌های مطالعات کمی در این حوزه، کمبود مقیاس استاندارد برای اندازه‌گیری مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک در سازمان‌ها است. به همین دلیل، لو^۱ و همکاران (۲۰۲۲)، اقدامات مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک را بر اساس پرسش‌نامه گورسی^۲ و همکاران (۲۰۱۵) اندازه‌گیری کردند که اقدامات مدیریت منابع انسانی را که توسعه‌دهنده اخلاق سازمانی هستند می‌سنجد. بنا به گفته لو و همکاران، این پرسش‌نامه با ارزش‌های منفعت مشترک و اهداف توسعه پایدار مرتبط است. علاوه بر این، آن‌ها بیان می‌کنند که برای ایجاد انگیزه در شرکت‌ها برای اتخاذ اقدامات مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک، به‌خصوص در محیط‌های رقابتی و اقتصاد محور، بسیار مهم است که شرکت‌ها را متقاعد کنیم که چنین اقداماتی نه تنها به کارایی یا عملکرد کسب‌وکار آسیب نمی‌رسانند، بلکه پتانسیل بالایی برای بهبود عملکرد کارکنان نیز دارند. در نتیجه، این مطالعه با بهره‌گیری از مدل مطالبات-منابع شغلی^۳ نشان داد، اقدامات مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک، هم به بهزیستی کارکنان و هم به عملکرد کارکنان کمک می‌کند. از سوی دیگر، فام^۴ و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه خود، به توسعه و اعتبارسنجی مقیاسی چهار موردی برای سنجش مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک پرداختند؛ شامل: روابط استخدامی برابر و منصفانه برای همه، فرصت مشارکت و دموکراسی در محیط کار، امنیت و ایمنی کارکنان و ارائه کار معنادار، پرداخت عادلانه در جهت ریشه‌کن کردن فقر. سپس با استفاده از مقیاس و براساس نظریه تبادل اجتماعی^۵، چگونگی ارتباط میان مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک و رفتارهای کارکنان را در محیط کار بررسی کردند. در این بین، برخی پژوهشگران انتقادهایی را نسبت به این مطالعه مطرح کرده‌اند؛ به این دلیل که معتقدند این مطالعه بیش از آنکه با مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک هم‌راستا باشد، در طبقه‌بندی مدیریت منابع انسانی مسؤلیت‌پذیر اجتماعی قرار می‌گیرد (Austen & Piwovar-Sulej, 2025; Brewster & Brookes, 2024). این انتقاد در مورد مقاله نخست نیز قابل طرح است؛ چراکه هر دو مطالعه بیشتر بر نیازهای ذی‌نفعان داخلی یعنی

کارکنان به جای دیدگاه بیرونی و منفعت جامعه، تأکید دارند. با این حال، با توجه به اینکه تمرکز آن‌ها متناسب با اصول منفعت مشترک، بر ایجاد شرایطی برای شکوفایی همه کارکنان در سازمان است، جزء اولین تحقیقات در حوزه مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک هستند و سهم قابل‌توجهی در توسعه ادبیات این حوزه دارند. مطالعه اودین^۶ و همکاران (۲۰۲۵)، برخلاف دو مطالعه قبلی که عمدتاً بر بعد اجتماعی پایداری تمرکز داشتند، بر بعد زیست‌محیطی تمرکز دارد و دیدگاه منفعت مشترک مدیریت منابع انسانی سبز را بر عملکرد پایدار سازمان براساس مدل توانایی، انگیزه، فرصت^۷ و نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده^۸ مورد بررسی قرار می‌دهد. برای سنجش مدیریت منابع انسانی سبز از پرسش‌نامه دومونت^۹ و همکاران (۲۰۱۷) استفاده شده است. این مطالعه با تکیه بر مفهوم منفعت مشترک، مدیریت منابع انسانی سبز را به‌عنوان یک استراتژی جامع نشان می‌دهد که هدف آن دستیابی به اهداف بلندمدت سازمانی و در عین حال کاهش اثرات نامطلوب زیست‌محیطی است. همچنین، تلاش می‌کند تا با تمرکز بر عملکرد پایدار سازمان، تأثیرات سازمان بر جامعه را نیز در نظر بگیرد.

در بین مطالعات تجربی کیفی، بعد اجتماعی پایداری، مورد توجه بیشتری قرار گرفته است. به‌عنوان مثال، جارلستروم^{۱۰} و همکاران (۲۰۲۴)، با تجزیه و تحلیل گزارش‌های پایداری، به این نتیجه رسیدند که اقداماتی مانند توسعه منابع انسانی، تنوع و شمول، مشارکت کارکنان و مراقبت از بهزیستی کارکنان، بیشترین سهم را در عملکرد پایدار سازمان دارد. اما، با توجه به اینکه گزارش‌ها تا حد زیادی توسط چارچوب‌ها و معیارهای گزارش‌دهی تعیین می‌شوند، در زمینه بررسی مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک و ارزش‌های منفعت مشترک، قوی نیستند (Aust et al., 2024). در مجموع، این مقاله سهم مهمی دارد؛ زیرا مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک را با ارزش‌های منفعت مشترک غنی می‌کند. جرادین و مکوها-هرمان^{۱۱} (۲۰۲۴)، با بررسی تأثیر مدیران منابع انسانی بر فرآیندهای پرداخت منصفانه، به این نتیجه رسیدند که مدیران منابع انسانی می‌توانند با اتخاذ یکی از نقش‌های مشخص شده، بازیگران استراتژیکی باشند که به‌طور فعال پاداش منصفانه را ترویج دهند. همچنین، استدلال می‌کنند که زمینه در شکل‌دهی به این نقش‌ها در وضع پاداش منصفانه بسیار مهم است؛ زیرا مدیران منابع انسانی با چالش‌ها و محدودیت‌های ناشی از خارج از سازمان‌های خود، از جمله تمرکز بر تأثیرگذاری بر ابعاد مختلف عدالت، مقابله می‌کنند. این مطالعه نقش فعال مدیران منابع انسانی را در کمک به اهداف توسعه پایدار به‌طور کلی و کار شایسته به‌طور خاص نشان می‌دهد.

سایر مطالعات کیفی، مفهومی و نظری هستند و از طریق بحث در مورد مفهوم مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک به

7. Ability, Motivation, Opportunity (AMO)

8. Theory of Planned Behavior

9. Dumont

10. Järllström

11. Geradine & McWha-Hermann

1. Lu

2. Guerci

3. Job demands- Resources model

4. Pham

5. Social Exchange

6. Uddin

جوان را نیز مد نظر قرار می‌دهند و بر تعامل و مشارکت بین نسلی در سازمان‌ها و شمولیت سنی تأکید می‌کنند. از میان مطالعات تجربی، مطالعه **جرادین و مک‌وا-هرمان (۲۰۲۴)** با تأکید بر هدف هشتم توسعه پایدار و با در نظر گرفتن اثر برون‌سازمانی نقش‌های مدیران منابع انسانی و برقراری عدالت در جامعه، تا حدودی رویکرد بیرونی مدیریت منابع انسانی منفعته مشترک را منعکس می‌کند. باین‌حال، سایر مطالعات تجربی، بر ذی‌نفعان درونی سازمان تمرکز کرده‌اند.

۶ بحث و نتیجه‌گیری

این مطالعه مروری به بررسی، دست‌بندی و خلاصه‌سازی مطالعات موجود در حوزه منفعته مشترک، توسعه پایدار و مدیریت منابع انسانی پایدار پرداخته است. در حال حاضر، ادبیات گسترده‌ای در زمینه توسعه پایدار و مدیریت منابع انسانی پایدار وجود دارد. باین‌حال، با مطرح شدن مفهوم منفعته مشترک در پاسخ به چالش‌های روزافزون پایداری، تحقیقات در این حوزه نوظهور رو به افزایش هستند. در این مطالعه، دو سؤال مطرح شد که در ادامه، به‌طور خلاصه به پاسخ آن‌ها پرداخته می‌شود.

سؤال اول: مفهوم منفعته مشترک، توسعه پایدار و مدیریت منابع انسانی پایدار در طول چند دهه گذشته چگونه تکامل یافته است؟

بررسی مطالعات نشان داد که مفاهیم منفعته مشترک، توسعه پایدار و مدیریت منابع انسانی پایدار در طول دهه‌های گذشته روندهای توسعه متعددی را پشت سر گذاشته‌اند و رویکردهای مختلفی در این حوزه‌ها پدیدار شده است. منفعته مشترک از آغاز در یونان باستان نقش مهمی در اندیشه سیاسی غرب ایفا کرده است. این مفهوم اغلب با اهداف والاتر مرتبط بود و بسیاری از نویسندگان، عمل یا حکومت بر اساس منفعته مشترک را در مقابل دنبال کردن منافع شخصی محدود، قرار می‌دادند. در اندیشه سیاسی مدرن، منفعته مشترک مبتنی بر حقوق و عدالت فردی، بهزیستی مادی یا حداکثرسازی مطلوبیت تصور می‌شد. علاوه بر این، متفکران مدرن توجه فزاینده‌ای به این موضوع داشتند که منافع فردی یا اقلیتی می‌تواند به نام منفعته مشترک، قربانی شود (Jaede, 2017). این دیدگاه‌ها در قالب رویکردهای فردگرایانه و جمع‌گرایانه نسبت به منفعته مشترک جای گرفتند. در این میان بسیاری از اندیشمندان معاصر از مفهوم منفعته مشترک که توسط متفکران یونان باستان مانند ارسطو در دیدگاه شخصیت‌گرایی توسعه یافته بود، الهام گرفته‌اند. از طرفی، دیدگاه شخصیت‌گرایی، در مطالعات سازمانی، نسبت به سایر دیدگاه‌ها، گسترش بیشتری یافته و مبنای توسعه مفهوم منفعته مشترک شرکت (Sison & Fontrodona, 2012; 2013) قرار گرفته است.

مفهوم پایداری، با وجود اینکه از قرن هفدهم و هجدهم، مطرح شده بود، تعریف جهانی آن در سال ۱۹۸۷ توسط کمیسیون برانتلند ارائه شد (World Commission on

شيوه‌های مختلف، به توسعه ادبیات در این حوزه می‌پردازند. به‌عنوان مثال، **اوست و همکاران (۲۰۲۰)**، رویکرد مدیریت منابع انسانی منفعته مشترک را برای اولین بار معرفی می‌کنند و با اشاره به چالش‌های متعدد پایداری، نمونه‌هایی از مدیریت منابع انسانی منفعته مشترک را برای حل این چالش‌ها ارائه می‌دهند. **بروستر و بروکس^۱ (۲۰۲۴)**، به اهمیت اهداف توسعه پایدار برای مدیریت منابع انسانی می‌پردازند، همچنین مشکلات موجود برای پرداختن به اهداف توسعه پایدار و جایگاه مدیران منابع انسانی را بررسی می‌کنند. **اوست و همکاران (۲۰۲۴)**، با بررسی مطالعات انجام‌شده در حوزه مدیریت منابع انسانی منفعته مشترک، زمینه‌های نوظهور و چالش‌ها را به‌عنوان مبنایی برای نظریه‌پردازی، تحقیقات تجربی و عمل در آینده این حوزه، شناسایی می‌کنند. **کوک^۲ (۲۰۲۵)**، به توسعه دانش مدیریت منابع انسانی پایدار و آنچه برای ارتقاء آخرین رویکرد آن - مدیریت منابع انسانی منفعته مشترک - لازم است، می‌پردازد. در مطالعات ذکر شده، گرچه از همه ابعاد پایداری نام برده شده است، اما اکثر آن‌ها، بعد اجتماعی پایداری و اهداف توسعه پایدار را هدف قرار داده‌اند.

برخلاف اصول مدیریت منابع انسانی منفعته مشترک که بر اتخاذ رویکرد بیرون به درون و در نظر گرفتن ارزش‌های منفعته مشترک برای تمامی ذی‌نفعان تأکید دارد (Aust et al., 2020) و نیز برخلاف چارچوب نظریه ذی‌نفعان با رویکرد هنجاری (Donaldson & Preston, 1995; Phillips et al., 2003) که لزوم توجه هم‌زمان به ذی‌نفعان داخلی و خارجی سازمان برای دستیابی به پایداری سازمانی را مطرح می‌کند؛ اغلب مطالعات بررسی شده، تمرکز بیشتری بر ذی‌نفعان درونی سازمان، یعنی کارکنان، داشتند؛ لذا، موضع مدیریت منابع انسانی منفعته مشترک درباره ذی‌نفعان بیرونی، به‌ویژه جامعه مدنی، در این تحقیقات تا حدودی مبهم باقی مانده است. گرچه کارکنان به‌واسطه سایر نقش‌های خود، به‌عنوان عضوی از جامعه بزرگتر، می‌توانند بخشی از ارزش‌های سازمانی را به جامعه منتقل کنند (Roca-Puig, 2019)، اما بررسی اینکه مدیریت منابع انسانی چگونه می‌تواند از شایستگی‌ها، قابلیت‌ها و مهارت‌های خود برای رسیدگی به چالش‌های اجتماعی و زیست‌محیطی که جامعه با آن مواجه است، استفاده نماید (Aust et al., 2020; Dyllick & Muff, 2016)، از جمله حوزه‌هایی است که به نظر می‌رسد در تحقیقات بررسی‌شده مورد غفلت قرار گرفته است. در این میان، برخی از مطالعات، اهداف توسعه پایدار و چالش‌های پایداری حال حاضر را با دقت بیشتری بررسی کرده‌اند. به‌عنوان مثال **تیلور و ارل^۳ (۲۰۲۳)** چالش پیری جمعیت در جوامعی که رو به پیری هستند و طرح افزایش طول عمر کاری را مورد بحث قرار می‌دهند. آن‌ها بر اساس دیدگاه بیرونی مدیریت منابع انسانی منفعته مشترک، به فراتر رفتن از تمرکز صرف بر کارکنان مسن‌تر و اتخاذ رویکرد مسیر زندگی؛ و سیاست‌گذاری برای بهبود کیفیت و امنیت کار، اشاره می‌کنند. علاوه بر این، آن‌ها متناسب با برابری همه ذی‌نفعان، کارکنان

3. Taylor & Earl

4. Life course approach

1. Brewster & Brookes

2. Cooke

جهانی سازمان ملل دارد (Christie et al., 2019). در واقع، اصول توسعه پایدار، مجموعه‌ای اساسی از الزاماتی را به وجود می‌آورند که در مفهوم منفعت مشترک که زیربنای سعادت انسان است، به تصویر کشیده می‌شود و به برآوردن نیازهای همگان و زمینه‌سازی رشد و شکوفایی انسان‌ها، منجر می‌شود. ورود منفعت مشترک به حوزه سازمان‌ها از طریق انتقادات به نوع تمرکز پایداری شرکتی صورت گرفت. این انتقادات بیان می‌کنند که پایداری در سطح سازمان‌ها عمدتاً اهداف اقتصادی را دنبال می‌کند؛ در نتیجه سازمان‌های پایدار نقش مؤثری در حل چالش‌های روزافزون پایداری ندارند (Dyllick & Muff, 2016). چنین انتقادهایی در حوزه مدیریت منابع انسانی پایدار، منجر به شکل‌گیری مفهوم مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک شد (Aust et al., 2020). این رویکرد، جهت‌گیری مدیریت منابع انسانی را از تمرکز بر اهداف اقتصادی به سمت اهداف اجتماعی یا زیست‌محیطی تغییر می‌دهد و بر به‌کارگیری منابع سازمان برای منافع جمعی و جایابی ارزش‌های منفعت مشترک در اقدامات و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی تمرکز دارد (Hoffman & Shipper, 2018; Hollensbe et al., 2014). از این‌رو، با دیگر رویکردهای مدیریت منابع انسانی پایدار که از اقدامات پایداری به‌عنوان ابزاری برای به حداقل رساندن ریسک‌های تجاری و جلب رضایت سهامداران استفاده می‌کنند، متفاوت است.

بررسی‌های مطالعه حاضر، چالش‌های متعددی را در حوزه مدیریت منابع انسانی با رویکرد منفعت مشترک نشان می‌دهد. اول اینکه مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک در مراحل اولیه توسعه خود است و تعداد محدودی از مطالعات به‌طور مستقیم به این مفهوم پرداخته‌اند (Ren et al., 2023). تحلیل‌ها نشان داد، دیدگاه بیرون به درون که نقطه تمایز رویکرد منفعت مشترک نسبت به سایر رویکردهای مدیریت منابع انسانی پایدار است، به‌درستی درک و بررسی نشده است. بنابراین، این رویکرد نیازمند مفهوم‌سازی دقیق‌تری است. این امر می‌تواند از طریق بررسی مبانی منفعت مشترک و منفعت مشترک شرکت (Sison & Fontrodona, 2012; 2013) محقق شود. از طرفی، در تحقیقات انجام‌شده، از چارچوب‌های نظری مختلفی مانند نظریه ذی‌نفعان، نظریه تبادل اجتماعی، مدل AMO، نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده و مدل مطالبات-منابع شغلی برای تبیین مفهوم مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک استفاده شده است. با این حال، بررسی سایر نظریه‌های مدیریتی برای شفاف‌سازی این رویکرد، شایسته توجه است. دومین چالش این است که بیشتر مطالعات این حوزه، مفهومی و نظری هستند و تحلیل‌های تجربی انجام‌شده در محیط‌های سازمانی محدودند. همچنین، در میان پژوهش‌های تجربی موجود، تعداد مطالعاتی که به‌صورت کمی به بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک بر عملکرد سازمانی، رفتار کارکنان و پیامدهای اجتماعی و زیست‌محیطی پرداخته باشند، بسیار اندک است. علاوه بر این، اگرچه در سال‌های اخیر تلاش‌هایی برای توسعه مقیاس اندازه‌گیری مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک صورت

(Environment and Development, 1987) در ابتدا ارکان زیست‌محیطی و اقتصادی مورد توجه بیشتری قرار گرفتند، اما بعدها رکن اجتماعی توسعه پایدار نیز در تعاریف پایداری مورد تأکید قرار گرفت. سازمان ملل متحد اهداف توسعه هزاره را از ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۵ و سپس اهداف توسعه پایدار را از سال ۲۰۱۵ تا چشم‌انداز ۲۰۳۰، به‌عنوان یک دستور کار جهانی و هویت یکپارچه برای دستیابی به توسعه پایدار جهانی ارائه کرد. با مطرح‌شدن پایداری در سطح شرکت‌ها، به‌عنوان بازیگران اصلی در دستیابی به توسعه پایدار، نقش سیستم مدیریت منابع انسانی، به‌عنوان یک سیستم مدیریتی مهم در سازمان بسیار پررنگ شد.

تکامل سیستم مدیریت منابع انسانی از ۵۰ سال گذشته نشان می‌دهد که رویکردهای مدیریت منابع انسانی سخت (Fombrun et al., 1984) و مدیریت منابع انسانی نرم (Beer et al., 1984)، با دو کاستی اساسی مواجه بودند. اول اینکه هر دو رویکرد، منحصراً در خدمت تضمین موفقیت اقتصادی سازمان و ثروت سهامداران بودند. دوم اینکه، زمینه‌ای که سازمان در آن فعالیت می‌کند، تقریباً نادیده گرفته می‌شد و منافع اجتماعی گسترده‌تر هنگام ارزیابی اقدامات مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته نمی‌شد. بعدها، رویکردهای مبتنی بر زمینه و پاسخگویی وسیع‌تر نسبت به ذی‌نفعان مطرح شدند (Legge, 1995). در این رویکردها به جای اولویت دادن به شرکت و سهامداران در برابر منافع اجتماعی، مدیریت منابع انسانی ابزاری برای ادغام این موارد بود تا به نتایج مطلوب عملکرد، انصاف و مشروعیت اجتماعی دست یابد (Aust et al., 2020). این تغییر الگو به سمت مدیریت منابع انسانی چندبعدی و زمینه‌ای، عمدتاً به‌عنوان توسعه‌ای به سوی مدیریت منابع انسانی پایدارتر شناخته می‌شود. به‌تدریج، شرکت‌ها به ضرورت پاسخگویی به اهداف چندگانه و اتخاذ رویکردی پایدارتر در مدیریت منابع انسانی خود پی بردند (Ehnert, 2014; O'Higgins & Zsolnai, 2017). همچنین، مدیریت منابع انسانی پایدار، حوزه تحقیقاتی گسترده‌ای را به وجود آورد. مطالعات حوزه مدیریت منابع انسانی پایدار، براساس تمرکز بر ابعاد مختلف پایداری و دیدگاه درونی و یا بیرونی، در چهار دسته قرار می‌گیرند: مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی (تأکید بر ابعاد اجتماعی و اقتصادی)، مدیریت منابع انسانی سبز (تأکید بر ابعاد زیست‌محیطی و اقتصادی)، مدیریت منابع انسانی سه‌گانه (تأکید بر ابعاد اجتماعی، زیست‌محیطی و اقتصادی) و مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک (تأکید بر یافتن راه‌حلی برای چالش‌های پایداری حال حاضر). همه این رویکردها به جز رویکرد مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک، بر اهداف اقتصادی سازمان و رویکرد درون به بیرون تمرکز دارند.

سؤال دوم: منفعت مشترک چگونه با پایداری و مدیریت منابع انسانی پایدار مرتبط است؟

مرور مطالعات انجام‌شده درباره ارتباط منفعت مشترک با توسعه پایدار و مدیریت منابع انسانی پایدار نشان داد که ارتقاء منفعت مشترک نقش محوری در توسعه پایدار و چارچوب‌های

- مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک چگونه می‌تواند در رسیدگی به چالش‌های زیست‌محیطی و اقلیمی نقش مؤثری داشته باشد؟

۶،۱ کاربردهای نظری و عملی

این بررسی روایتی از چند طریق به ادبیات موجود کمک می‌کند. نخست، تکامل مفهوم منفعت مشترک را بررسی کرده و نشان می‌دهد که رویکرد شخصیت‌گرایی نسبت به سایر رویکردها در ادبیات سازمانی رواج بیشتری یافته است. همچنین، سیر تکامل مفاهیم توسعه پایدار و مدیریت منابع انسانی پایدار را بررسی می‌کند. دوم، به تبیین چگونگی ارتباط منفعت مشترک و توسعه پایدار و ورود آن به حوزه مدیریت منابع انسانی پایدار می‌پردازد. سپس مطالعات انجام‌شده در زمینه مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک را تحلیل می‌کند. سوم، بر اساس جست‌وجوی کلمات کلیدی، مرتبط‌ترین آثار را در پایگاه‌های معتبر علمی، شناسایی و مرور کرده و شکاف‌های موجود در ادبیات مربوط به منفعت مشترک و مدیریت منابع انسانی پایدار را برجسته می‌سازد. همچنین، با یکپارچه‌سازی دانش پراکنده، چارچوبی برای درک بهتر مفهوم نوظهور مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک فراهم می‌آورد و مسیر تحقیقات آینده را روشن می‌سازد.

علاوه‌براین، یافته‌های این مطالعه پیامدهای مهمی برای سازمان‌ها به همراه دارد. این نتایج می‌تواند به مدیران سازمان‌ها به خصوص مدیران منابع انسانی کمک کند که درک عمیق‌تری از مفهوم منفعت مشترک و چگونگی پیاده‌سازی آن در استراتژی‌ها و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، داشته باشند؛ تا از این طریق بتوانند مشارکتی مؤثر در حل چالش‌های پایداری و دستیابی به اهداف توسعه پایدار، داشته باشند.

تضاد منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

گرفته است، اما این مقیاس‌ها هنوز در تحقیقات و صنایع مختلف اعتبارسنجی نشده‌اند.

سوم اینکه، اغلب تحقیقات انجام‌شده در زمینه مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک بر بعد اجتماعی توسعه پایدار تمرکز کرده‌اند. همان‌طور که در جدول ۲ ذکر شده است، این موضوع هم در مورد تحقیقات مفهومی و نظری و هم در مورد تحقیقات تجربی کمی و کیفی، صادق است. یکی از دلایل اصلی می‌تواند این باشد که مدیریت منابع انسانی با بعد اجتماعی اهداف توسعه پایدار ارتباط نزدیکی دارد. برای مثال، کاهش نابرابری‌ها (هدف دهم)، تضمین سلامتی و بهزیستی (هدف سوم)، ایجاد برابری جنسیتی (هدف پنجم) و فراهم کردن کار مناسب (هدف هشتم)، همگی مربوط به رکن اجتماعی توسعه پایدار هستند و با تحقیقات فعلی مدیریت منابع انسانی در مورد سیستم‌های پرداخت (Gupta & Shaw, 2014)، بهزیستی کارکنان (Guest, 2017)، تنوع (Triana et al., 2021) و کار شایسته (Cooke et al., 2019)، همخوانی دارند. با این حال نمی‌توان نقش مدیریت منابع انسانی را در توسعه سازمان‌های سبز و غلبه بر چالش‌های زیست‌محیطی نادیده گرفت. در ادامه، با توجه به چالش‌هایی یادشده، پرسش‌هایی مطرح شده است که می‌توانند نقطه آغازی برای تحقیقات بیشتر در مورد مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک باشند:

- مفهوم منفعت مشترک در چارچوب مدیریت منابع انسانی چگونه درک می‌شود؟

- چگونه می‌توان سیاست‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی را در جهت منفعت مشترک، مجدد طراحی کرد؟

- مفهوم منفعت مشترک در مدیریت منابع انسانی با چه نظریه‌های سازمان و مدیریتی در ارتباط است؟

- مدیریت منابع انسانی منفعت مشترک در زمینه‌ها و سازمان‌های مختلف به چه صورت می‌تواند بر عملکرد پایدار سازمان تأثیرگذار باشد؟

منابع

- Akbari Emami, S. (2021). Identify managers' perceptions of the strategies that affect the creation of sustainable human resource. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 3(5), 229-250.
<https://doi.org/10.22080/shrm.2021.3790>
- Albareda, L., & Sison, A. J. G. (2020). Commons Organizing: Embedding Common Good and Institutions for Collective Action. Insights from Ethics and Economics. *Journal of Business Ethics*, 166(2), 727-743.
<https://doi.org/10.1007/s10551-020-04580-8>
- Argandoña, A. (1998). The Stakeholder Theory and the Common Good. *Journal of Business Ethics*, 17, 1093-1102.
<https://doi.org/10.1023/A:1006075517423>
- Aristotle. (1985). *Nicomachean Ethics* (T. Irwin, Trans.). Hackett Publishing Company.
- Arjoon, S., Turriago-Hoyos, A., & Thoene, U. (2018). Virtuousness and the common good as a conceptual framework for harmonizing the goals of the individual, organizations, and the economy. *Journal of Business Ethics*, 147, 143-163.
<https://doi.org/10.1007/s10551-015-2969-6>
- Aust, I., Cooke, F. L., Muller-Camen, M., & Wood, G. (2024). Achieving sustainable development goals through common-good HRM: Context, approach and practice. *German Journal of Human Resource Management*, 38(2), 93-110.
<https://doi.org/10.1177/23970022241240890>
- Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30, 100705.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>
- Austen, A., & Piwowar-Sulej, K. (2025). Addressing big societal challenges: Towards Common Good HRM. *Organizacja i Kierowanie*, 197(1), 23-37.
- Bansal, P., & Song, H.-C. (2017). Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. *Academy of Management Annals*, 11(1), 105-149.
<https://doi.org/10.5465/annals.2015.0095>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the Future: Implications for

- the Field of HRM of the Multistakeholder Perspective Proposed 30 Years Ago. *Human Resource Management*, 54, 427-438.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21726>
- Beer, M., Spector, B. A., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets*. The Free Press.
- Bentham, J. (1996). *The collected works of Jeremy Bentham: An introduction to the principles of morals and legislation*. Clarendon Press.
- Bolis, I., Morioka, S. N., & Szelwar, L. I. (2017). Are we making decisions in a sustainable way? A comprehensive literature review about rationalities for sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 145, 310-322.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.01.025>
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129-136.
<https://doi.org/10.1002/hrm.20054>
- Brewster, C., & Brookes, M. (2024). Sustainable development goals and new approaches to HRM: Why HRM specialists will not reach the sustainable development goals and why it matters. *German Journal of Human Resource Management*, 38(2), 183-201.
<https://doi.org/10.1177/23970022241229037>
- Caradonna, J. L. (2014). *Sustainability: A history*. Oxford University Press.
- Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation & Recycling*, 141, 109-122.
<https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.10.006>
- Christie, I., Gunton, R. M., & Hejnowicz, A. P. (2019). Sustainability and the common good: Catholic Social Teaching and 'Integral Ecology' as contributions to a framework of social values for sustainability transitions. *Sustainability Science*, 14, 1343-1354.
<https://doi.org/10.1007/s11625-019-00691-y>
- Cooke, F. L. (2025). From Strategic HRM to Sustainable HRM? Exploring a Common Good Approach Through a Critical Reflection on Existing Literature. *Human Resource Management*, 64(5), 1381-1399.
<https://doi.org/10.1002/hrm.22318>
- Cooke, F. L., Xu, J., & Bian, H. (2019). The prospect of decent work, decent industrial relations and decent social relations in China: towards a multi-level and multi-disciplinary

- approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 122-155.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1521461>
- Daily, B. F., & Huang, S. c. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of operations & production management*, 21(12), 1539-1552.
<https://doi.org/10.1108/01443570110410892>
- Daly, H. E., & Cobb, J. B. (1994). *For the common good: Redirecting the economy toward community, the environment, and a sustainable future*. Beacon Press.
- Di Carlo, E. (2020). The real entity theory and the primary interest of the firm: Equilibrium theory, stakeholder theory and common good theory. In S. Brunelli & E. Di Carlo (Eds.), *Accountability, ethics and sustainability of organizations: New theories, strategies and tools for survival and growth* (pp. 3-21). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-31193-3_1
- Diggs, B. J. (1973). The common good as reason for political action. *Ethics*, 83(4), 283-293.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
<https://doi.org/10.2307/2095101>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
<https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values. *Human Resource Management*, 56, 613-627.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21792>
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11, 130-141.
<https://doi.org/10.1002/bse.323>
- Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability. *Organization & environment*, 29(2), 156-174.
<https://doi.org/10.1177/1086026615575176>
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a*

- Paradox Perspective*. Physica Heidelberg.
- Ehnert, I. (2014). *Paradox as a Lens for Theorizing Sustainable HRM*. Heidelberg: Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-642-37524-8_11
- 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, 88-108.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of twentieth century business*. Capstone.
- Ferrari, R. (2015). Writing narrative style literature reviews. *Medical writing*, 24(4), 230-235.
<https://doi.org/10.1179/2047480615Z.000000000329>
- Finnis, J. (1986). *Natural law and natural rights* (Clarendon Law Series). Oxford University Press.
- Fombrun, C., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. Wiley.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston, MA.
- Frémeaux, S., & Michelson, G. (2017). The Common Good of the Firm and Humanistic Management: Conscious Capitalism and Economy of Communion. *Journal of Business Ethics*, 145, 701-709.
<https://doi.org/10.1007/s10551-016-3118-6>
- Geradine, K., & McWha-Hermann, I. (2024). In search of decent work: Human resource managers as custodians of fair reward in international NGOs. *German Journal of Human Resource Management*, 38(2), 202-230.
<https://doi.org/10.1177/23970022241231838>
- Gomez-Alvarez, R., & Morales-Sánchez, R. (2023). How does collaborative economy contribute to common good? *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 32, 68-83.
<https://doi.org/10.1111/beer.12348>
- Guerci, M., & Carollo, L. (2016). A paradox view on green human resource management: insights from the Italian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 27, 212-238.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1033641>
- Guerci, M., Radaelli, G., Siletti, E., Cirella, S., & Rami Shani, A. B. (2015). The impact of human resource management practices and corporate sustainability on organizational

- ethical climates: An employee perspective. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 325-342.
<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1946-1>
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of management Studies*, 24(5), 503-521.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Gupta, N., & Shaw, J. D. (2014). Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human Resource Management Review*, 24(1), 1-4.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2013.08.007>
- Hakak, M. (2024). Identifying the factors affecting sustainable human resources with a meta synthesis approach. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 6(10), 157-178.
<https://doi.org/10.22080/SHRM.2024.4830>
- Hansmann, R., Mieg, H. A., & Frischknecht, P. (2012). Principal sustainability components: empirical analysis of synergies between the three pillars of sustainability. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 19(5), 451-459.
<https://doi.org/10.1080/13504509.2012.696220>
- Hoffman, R. C., & Shipper, F. M. (2018). Shared core values of high performing employee-owned enterprises. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 15(4), 285-304.
<https://doi.org/10.1080/14766086.2018.1482474>
- Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., George, G., & Nichols, C. V. (2014). Organizations with Purpose. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1227-1234.
<https://doi.org/10.5465/amj.2014.4005>
- Jaede, M. (2017). The concept of the common good. PSRP Working Paper No. 8, Global Justice Academy, University of Edinburgh, 1-18.
- Järnlström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2016). Sustainable Human Resource Management with Salience of Stakeholders: A Top Management Perspective. *Journal of Business Ethics*, 152, 703-724.
<https://doi.org/10.1007/s10551-016-3310-8>
- Järnlström, M., Saru, E., Viitasaari, M., & Akrivou, K. (2024). Integrating 'common good' authenticity for sustainable human resource man-

- agement reporting. *German Journal of Human Resource Management*, 38(2), 159-182.
<https://doi.org/10.1177/23970022241229035>
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 1069-1089.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Kramar, R. (2021). Workplace performance: a sustainable approach. *Asia pacific journal of human resources*, 59(4), 567-581.
<https://doi.org/10.1111/1744-7941.12289>
- Legge, K. (1995). *Human resource management, rhetorics and realities*. Macmillan Business.
- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2022). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 62(3), 331-353.
<https://doi.org/10.1002/hrm.22153>
- Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806-815.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.091>
- Melé, D. (2009). Integrating Personalism into Virtue-Based Business Ethics: The Personalist and the Common Good Principles. *Journal of Business Ethics*, 88, 227-244.
<https://doi.org/10.1007/s10551-009-0108-y>
- Messner, J. (1965). *Social ethics: Natural law in the Western World*. B. Herder Book Company.
- Montiel, I., & Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and measuring corporate sustainability: Are we there yet? *Organization & environment*, 27(2), 113-139.
<https://doi.org/10.1177/1086026614526413>
- Mukherji, A., & Bhatnagar, J. (2022). Conceptualizing and theorizing green human resource management: a narrative review. *International Journal of Manpower*, 43(3), 862-888. <https://doi.org/10.1108/IJM-06-2021-0376>
- O'Higgins, E., & Zsolnai, L. (2017). *Progressive business models: Creating sustainable and pro-social enterprise*. Springer.
- Oxman, A. D. (1994). Systematic reviews: checklists for review articles. *Bmj*, 309(6955), 648-651.
<https://doi.org/10.1136/bmj.309.6955.648>

- Pedersen, C. S. (2018). The UN sustainable development goals (SDGs) are a great gift to business. *Procedia Cirp*, 69, 21-24.
<https://doi.org/10.1016/j.procir.2018.01.003>
- Pham, N. T., Jabbour, C. J. C., Pereira, V., Usman, M., Ali, M., & Vo-Thanh, T. (2023). Common good human resource management, ethical employee behaviors, and organizational citizenship behaviors toward the individual. *Human Resource Management Journal*, 33(4), 977-1000.
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12493>
- Phillips, R., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What Stakeholder Theory is Not. *Business ethics quarterly*, 13(4), 479-502.
<https://doi.org/10.5840/beq200313434>
- Pimenta, S., Duarte, A. P., & Simões, E. (2024). How socially responsible human resource management fosters work engagement: the role of perceived organizational support and affective organizational commitment. *Social Responsibility Journal*, 20(2), 326-343.
<https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2022-0442>
- Piowar-Sulej, K., Austen, A., & Iqbal, Q. (2023). Fostering three types of green behavior through green HRM in the energy sector: the conditional role of environmental managerial support. *Baltic Journal of Management*, 18(4), 509-524.
<https://doi.org/10.1108/BJM-03-2023-0089>
- Piowar-Sulej, K. (2021). Core functions of Sustainable Human Resource Management. A hybrid literature review with the use of H-Classics methodology. *Sustainable development*, 29(4), 671-693.
<https://doi.org/10.1002/sd.2166>
- Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14(3), 681-695.
<https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5>
- Ramgolam, G., Ramphul, N., & Chittoo, H. (2024). Sustainable human resource management—a systematic literature review and directions for future research. *Journal of the Knowledge Economy (J Knowl Econ)*, 16(3), 11407-11444.
<https://doi.org/10.1007/s13132-024-02273-5>
- Raskin, M. G. (2019). *The Common Good: Its Politics, Policies and Philosophy*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780429284472>
- Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. Harvard University Press.

- Ren, S., Cooke, F. L., Stahl, G. K., Fan, D., & Timming, A. R. (2023). Advancing the sustainability agenda through strategic human resource management: Insights and suggestions for future research. *Human Resource Management*, 62(3), 251-265. <https://doi.org/10.1002/hrm.22169>
- Roca-Puig, V. (2019). The circular path of social sustainability: An empirical analysis. *Journal of Cleaner Production*, 212, 916 - 924. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.078>
- Schoolman, E. D., Guest, J. S., Bush, K. F., & Bell, A. R. (2012). How interdisciplinary is sustainability research? Analyzing the structure of an emerging scientific field. *Sustainability Science*, 7(1), 67-80. <https://doi.org/10.1007/s11625-011-0139-z>
- Scott, W. R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493-511. <https://doi.org/10.2307/2392880>
- Sison, A. J. G., & Fontrodona, J. (2012). The common good of the firm in the Aristotelian-Thomistic tradition. *Business ethics quarterly*, 22(2), 211-246. <https://doi.org/10.5840/beq201222218>
- Sison, A. J. G., & Fontrodona, J. (2013). Participating in the Common Good of the Firm. *Journal of Business Ethics*, 113, 611-625. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1684-4>
- Smith, T. W. (1999). Aristotle on the Conditions for and Limits of the Common Good. *American Political Science Review*, 93(3), 625-636. <https://doi.org/10.2307/2585578>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Sulmasy, D. P. (2001). Four basic notions of the common good. *St. John's Law Review*, 75(2), 303-311.
- Taylor, P., & Earl, C. (2023). Age management for the common good. *The Economic and Labour Relations Review*, 34(1), 179-188. <https://doi.org/10.1017/elr.2023.2>
- Thom, N., & Zaugg, R. J. (2004). Nachhaltiges und innovatives Personalmanagement. In E. J. E. Schwarz (Ed.), *Nachhaltiges Innovationsmanagement* (pp. 215-245). Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-663-10862-7_11
- Triana, M. d. C., Gu, P., Chapa, O., Richard, O., & Colella, A. (2021). Sixty years of discrimination and diversity research in human resource management: A review with suggestions for

- future research directions. *Human Resource Management*, 60(1), 145-204.
<https://doi.org/10.1002/hrm.22052>
- Uddin, M. A., Rana, T., Al-Amin, M., Akter, R., & Biswas, S. R. (2025). Nexus Between Green Human Resource Management and Sustainable Performance in a Moderated Mediation Mechanism. *Business Strategy & Development*, 8(3), e70144.
<https://doi.org/10.1002/bsd2.70144>
- United Nations. (1995). *Copenhagen Declaration on Social Development: World Summit for Social Development*, Copenhagen, Denmark.
- United Nations. (2015). *The Millennium Development Goals Report*.
- United Nations General Assembly. (2015). *Transforming Our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development*.
<https://undocs.org/A/RES/70/1>
- Vatican Council II. (1965). *Pastoral constitution 'Gaudium et spes'*.
http://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_const_19651207_gaudium-et-spes_en.html
- Warde, P. (2011). The invention of sustainability. *Modern Intellectual History*, 8(1), 153-170.
<https://doi.org/10.1017/S1479244311000096>
- Wehrmeyer, W. (1996). *Greening people: human resources and environmental management*. Greenleaf.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.
<https://doi.org/10.1177/014920639201800205>