

## **Examination the Effectiveness Model of Sustainable Human Resource Management Stimuli Using ISM-SEM combination**

**Sayad Nadimi Darab<sup>1</sup>, \*Mohammad Reza Mardani<sup>2</sup>,  
Gholamreza Memarzadeh Tehran<sup>3</sup>, naser hamidi<sup>4</sup>**

1-Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

2-Associate Professor, Imam Hossein University, Tehran, Iran. (Corresponding Author). Email: mardanimr@ihu.ac.ir

3-Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

4- Associate Prof., Department of Industrial Management, Faculty of Management & Accounting, Qazvin Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

**Received: 29/06/2020; Accepted: 11/11/2020**

### **Extended Abstract:**

#### **Abstract**

Valuing the balance between the perspectives of environmental integrity, economic well-being and social equality has led to the creation of a new paradigm called sustainable human resource management, which is an important concept in the field of organizational and social studies. Accordingly, in order to better understand this concept, the purpose of this study was to test the effectiveness model of sustainable human resource management incentives. The present study was applied in terms of purpose and based on the method of descriptive work. The statistical population of this research includes two sections of the staff of the Ministry of Culture and Islamic Guidance and experts. Data collection tool was two questionnaires; The first questionnaire was for structural-interpretive modeling method. The second questionnaire was used to validate the model developed in the study population, which was evaluated based on various indicators, their validity and reliability. The results of structural-interpretive modeling show that organizational support and supervision are the basis of sustainable human resource management incentives that have directly and indirectly affected other incentives. Also, the validation

results of the developed model indicate the appropriateness of the model in the statistical population.

### **Introduction**

Sustainable development in society is not possible without guaranteeing sustainability in the business world. The dramatic growth of human economic development has had devastating effects on the world's environment and natural resources. At the same time, interaction with social measures to deal with this situation has been very limited. Recent studies therefore show that there is a concern in academia regarding sustainability and sustainable development. However, the number of studies has increased in recent years. There is still disagreement on conceptual terms. Accordingly, in order to better understand this concept, the purpose of this article is to test the effectiveness model of sustainable human resource management incentives.

The statistical population of this research is formed in two parts separately, in the first part including experts familiar with the subject of research, in three areas, management experts with at least 15 years of management experience in the departments and subdivisions of the Ministry of Culture and Islamic Guidance. University professors in the field of human resource management with at least 10 years of teaching experience and researchers in the field of human resource management who have translated or written works in the field of sustainable human resource management. Accordingly, 9 experts have been selected. In the second part, in which the test of the pattern of effectiveness of sustainable human resource management stimuli is performed; The statistical population included all employees of the Ministry of Culture and Islamic Guidance.

This research was applied based on the purpose of the research and descriptive based on the research method. In this article, two questionnaires have been used to collect data. The first questionnaire is based on structural-interpretive modeling (ISM) method in which sustainable human resource management incentives are entered into the ISM questionnaire and pairwise comparisons of sustainable human resource management incentives are performed to level and develop an impact model. The second questionnaire was designed to test the pattern of effectiveness of sustainable human resource management stimuli. The questionnaires were distributed among the members of the statistical sample after checking their validity and reliability.

### **Discussion and Results**

he findings of the first part show that organizational support and monitoring are the basis of the human resource management incentive system. This variable indirectly affects other drivers of sustainable human resource management; It has a direct impact on talent management, employee safety and health

management, internal communication and the development of employee skills. Talent management and service compensation methods are at the third level. Attracting experts at the second level can lead the career management to more sustainable human resources. Also, managing the safety and health of employees leads to the development of employees' skills. Developing the skills of employees at the first level, while increasing the internal communication, which is one of the elements of human resource sustainability, makes career management more effective. At the same time, internal communication has a positive effect on the development of employees' skills. Developing staff skills, on the other hand, can increase diversity and breadth management. Career management promotes volunteerism and develops interpersonal relationships. Finally, the validation of the developed model using structural path modeling in PLS software shows that all the relationships obtained in the developed model are confirmed.

Many studies on human resource management have not paid much attention to the drivers of human resource sustainability in the organization; While adopting this approach in the first stage requires recognizing the factors affecting the adoption of sustainable human resource practices in the organization and determining the relationships between these drivers to achieve sustainable human resource management practices. Accordingly, in this article, the researcher identified the relationships between the drivers of sustainable human resource management, in order to ensure the appropriateness of the developed model, this model was tested. Accordingly, to increase the sustainability of human resources, the model developed in this article can be used to achieve appropriate organizational performance and increase the efficiency of human resources.

**Keywords:** Sustainable Human Resource Management; Structural-Interpretive Modeling; Structural Equation Modeling

## آزمون الگوی اثرگذاری محرک‌های مدیریت منابع انسانی پایدار با استفاده از ترکیب ISM-SEM<sup>۱</sup>

دکتر صیاد ندیمی داراب - دکتر محمدرضا مردانی -

دکتر غلامرضا معمارزاده طهران - دکتر ناصر حمیدی -

### چکیده

ارزشگذاری تعادل بین دیدگاه یکپارچگی محیطی، رفاه اقتصادی و برابری اجتماعی، منجر به ایجاد پارادایم جدیدی تحت عنوان مدیریت منابع انسانی پایدار شده است که به عنوان یک مفهوم مهم در حوزه مطالعات سازمانی و اجتماعی است. بر همین اساس نیز برای شناخت بهتر این مفهوم، هدف این مقاله آزمون الگوی اثرگذاری محرک‌های مدیریت منابع انسانی پایدار می‌باشد. مطالعه حاضر از منظر هدف، کاربردی و بر اساس رویکرد کمی بوده است. جامعه آماری این تحقیق شامل دو بخش کارکنان وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و خبرگان می‌باشد. ابزار گردآوری داده‌ها دو پرسشنامه بوده است؛ پرسشنامه اول مخصوص روش مدلسازی ساختاری - تفسیری بوده است. پرسشنامه دوم نیز به منظور اعتبارسنجی الگوی تدوین شده در جامعه آماری مورد مطالعه استفاده شده که بر اساس شاخص‌های آلفای کرونباخ، پایایی مرکب، متوسط واریانس تبیین شده روایی و پایایی آنها بررسی و تأیید شده است. برای اعتبار سنجی الگوی تدوین شده از نرم‌افزار PLS استفاده شده است. نتایج مدلسازی ساختاری - تفسیری نشان می‌دهد که حمایت سازمانی و نظارت به عنوان اساس محرک‌های مدیریت منابع انسانی پایدار می‌باشد که به صورت مستقیم و غیر مستقیم بر سایر محرک‌ها اثرگذار بوده است. همچنین نتایج اعتبارسنجی الگوی تدوین شده، نشان دهنده مناسب بودن الگو در جامعه آماری مورد بررسی بوده است.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت منابع انسانی پایدار، مدلسازی ساختاری - تفسیری، مدلسازی مسیری - ساختاری

۱ مقاله مستخرج از رساله دکتری آقای صیاد ندیمی داراب می‌باشد.

- گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

— نویسنده مسئول - دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران.  
mardanimr@ihu.ac.ir

— دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

— دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

## مقدمه

جهانی‌شدن و توسعه فناوری‌های نوین ارتباطی باعث افزایش رقابت بین سازمان‌ها شده است (Husnurofik et al., 2019). از طرفی نیز فناوری‌های پیشرفته برای ایجاد تغییر در جنبه‌های مختلف مدیریت سازمان‌ها، آنها را به چالش می‌کشد (Cloete, 2017). سازمان‌ها در تلاش برای افزایش عملکرد و کارایی خود، سعی دارند از همه منابع خود به درستی بهره گیرند (Osibanjo & Adeniji, 2013)؛ در این میان منابع انسانی یک سرمایه مهم سازمانی محسوب می‌شود (Stanko et al., 2014; Mohammed et al., 2013; Castaneda & Toulson, 2013). انجام موفقیت آمیز هر کاری در سازمان اعم از برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل استراتژی‌های کلان سازمان، پیاده‌سازی برنامه‌های تحول و پیشبرد اهداف سازمانی بدون مدیریت و توجه جدی به منابع انسانی امکان‌پذیر نخواهد بود (Sobhanipour et al., 2019). امروز به منابع انسانی به عنوان منبع مزیت رقابتی توجه می‌شود و به کارکنان به عنوان دارایی‌های کلیدی نگاه می‌شود (Mirzaie et al., 2020).

سیاست‌ها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند بر رضایت مشتری، کیفیت خدمات و عملکرد سازمان‌ها تأثیر داشته باشد (Chand, 2010; Dhar, 2015). مدیریت منابع انسانی عبارت است از مدیریت و اداره استراتژیک و پایدار با ارزش‌ترین دارایی‌های سازمان، یعنی کارکنانی که در آنجا کار می‌کنند و منفرداً در کنار هم به سازمان در نائل شدن به اهداف کمک می‌کنند (Bomeri et al., 2019). از طرفی نیز مدیریت منابع انسانی پایدار، به عنوان "اتخاذ استراتژی‌ها و روش‌های مدیریت منابع انسانی توصیف شده که دستیابی به اهداف مالی، اجتماعی و زیست محیطی را با تأثیرگذاری در داخل و خارج از سازمان و در یک افق زمانی طولانی مدت و در عین حال کنترل عوارض جانبی ناخواسته و بازخورد منفی ممکن می‌سازد (Ehnert et al., 2013). پایداری منابع انسانی به عنوان یک رویکرد جدید در رابطه با اشتغال پدید آمده و در دهه گذشته اهمیت بیشتری یافته است (Speth, 2010). در پژوهش‌های جاری، با توجه به نقشی که افراد در مدیریت پایداری دارند، نگاه‌ها به نقش عوامل فردی و انسانی در توسعه پایدار سازمان‌ها و حفظ منابع آنها افزایش یافته است (Wikhamn, 2019).

در سال‌های اخیر سازمان‌ها در معرض انواع مختلفی از فشارهای بیرونی به منظور توجه به مسائل زیست‌محیطی و اجتماعی بوده‌اند. این فشارها باعث گردیده تا سازمان‌ها شروع به ترکیب عناصر مسئولیت اجتماعی شرکت، از جمله فعالیت‌های پایدار، در سیاست‌ها و استراتژی‌های خود نمایند (Voegtlin & Greenwood, 2016). به موازات تحولاتی که در عمل در حوزه سازمان‌ها به وقوع پیوسته است، توجه محققان نیز به مطالعه ارتباط بین مسئولیت اجتماعی و مدیریت منابع انسانی افزایش یافته است. به عبارتی بیشتر تلاش‌های اولیه از مدیریت منابع انسانی پایدار ریشه در مطالعات مسئولیت اجتماعی داشته است. بررسی مطالعات نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی پایدار می‌تواند اثرات سازمانی و فردی مثبتی داشته باشد (App et al., 2012; Jerome, 2013; Manzoor et al., 2019; Sotome & Takahashi, 2014; Savaneviciene & Stankeviciute, 2012). با این وجود، بسیاری از مطالعات انجام گرفته در خصوص مدیریت منابع انسانی توجه زیادی به محرک‌های پایداری منابع انسانی در سازمان نداشته‌اند؛ در حالی که اتخاذ این رویکرد در مرحله اول نیازمند، شناخت عوامل اثرگذار بر اتخاذ شیوه‌های پایداری منابع انسانی در سازمان و مشخص نمودن روابط بین این محرک‌ها برای دستیابی به شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار می‌باشد. بر همین اساس نیز در این مقاله محقق ضمن شناسایی روابط بین محرک‌های مدیریت منابع انسانی پایدار، به منظور اطمینان از مناسب بودن الگوی تدوین شده، این الگو را مورد آزمون قرار داده است.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

#### مدیریت منابع انسانی پایدار

با توجه به تعدد مفهومی موضوعات و معاصر بودن موضوع، تحقیقات همچنان متنوع و پراکنده است (Ehnert et al., 2013; Järlström et al., 2018).<sup>۱</sup> برخی از تعاریف مدیریت منابع انسانی پایدار در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول شماره ۱: تعاریف مدیریت منابع انسانی پایدار مشخص شده در پیشینه تحقیقاتی

نویسندگان	تعاریف
de Souza Freitas et al., (2011: 226)	" مدیریت منابع انسانی پایدار در صدد دستیابی به پایداری سازمانی از طریق توسعه سیاست‌های منابع انسانی، استراتژی‌ها و فعالیت‌هایی است که از ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی در عین حال حمایت می‌کنند. "
Cohen et al., (2012: 3)	" مدیریت منابع انسانی پایدار کاربرد ابزارهای منابع انسانی برای کمک به تعبیه یک استراتژی پایدار در سازمان و ایجاد یک سیستم مدیریت منابع انسانی است که به عملکرد پایدار شرکت کمک می‌کند. مدیریت منابع انسانی پایدار، مهارت‌ها، انگیزش، ارزش‌ها و اعتماد به دستیابی به یک خط سه‌گانه سه‌گانه را ایجاد می‌کند و همزمان سلامت و پایداری سهامداران داخلی و خارجی سازمان را با سیاست‌هایی که منعکس‌کننده دارایی، توسعه و رفاه سازمان هستند و کمک به حمایت از اعمال سازگار با محیط‌زیست تضمین می‌کند.
Kramar (2014: 1084)	" مدیریت منابع انسانی پایدار را می‌توان به عنوان الگوی استراتژی‌های منابع انسانی برنامه‌ریزی شده یا در حال ظهور تعریف کرد که هدف آن دستیابی به اهداف مالی، اجتماعی و اکولوژیکی در عین حال باز کردن پایه منابع انسانی بر روی یک دوره طولانی است. به دنبال به حداقل رساندن اثرات منفی بر روی محیط طبیعی و بر روی مردم و جوامع است و نقش حیاتی فعال مدیران ارشد، مدیران میانی و خط، و متخصصان مدیریت منابع انسانی را تایید می‌کند. کارکنان فراهم کننده پیام‌هایی که متمایز، سازگار و منعکس‌کننده وفاق در میان تصمیم‌گیرندگان هستند. "
Ehnert et al., (2016: 90)	" مدیریت منابع انسانی پایدار را میتوان به عنوان اتخاذ راهبردهای مدیریت منابع انسانی و روش‌هایی تعریف کرد که دستیابی به اهداف مالی، اجتماعی و اکولوژیکی را با تاثیر داخل و خارج از سازمان و در طول یک افق زمانی بلندمدت، در حالی که کنترل اثرات جانبی ناخواسته و بازخورد منفی را کنترل می‌کند. "
Järlström et al., (2018: 4)	مفهوم اولیه زیربنایی بحث مدیریت منابع انسانی پایدار این است که شرکت‌ها به دنبال انواع مختلفی از نتایج هستند تا انتظارات سهامداران را برآورده کنند. این پیامدها ممکن است اقتصادی، اجتماعی، انسانی، و اکولوژیکی باشند، و شرکت‌ها به طور همزمان به دنبال آن‌ها می‌گردند، اگرچه هر کدام از نتایج ممکن است برای سازمان مهم‌تر از دیگری باشد. "

محرک‌های مدیریت منابع انسانی پایدار

با وجود اینکه جایگاه مدیریت منابع انسانی پایدار در تحقیقات دانشگاهی و سازمانی روز به روز بیشتر و گسترده‌تر شده است؛ با این همه، مدل‌های مناسبی در زمینه پایداری مدیریت منابع انسانی و محرک‌های آن ارائه نشده است. محرک‌های مدیریت منابع انسانی پایدار از جمله مفاهیم سازمانی و فردی محسوب می‌گردند که دستیابی سازمان به مزایای

مدیریت منابع انسانی پایدار را تسهیل نموده و بیشترین تأثیر را بر رشد و توسعه پایداری منابع انسانی سازمان بر عهده دارند (Macke & Genari, 2019).

اقدامات مدیریت منابع انسانی براساس سه اصل استوار است؛ اصل اول، مربوط به توانایی سازمان برای جذب و حفظ استعدادها است که به عنوان سازمانی در نظر گرفته شود که افراد حرفه‌ای تمایل به کار برای آن دارند و به یک سازمان جذاب نسبت به سایر رقبا تبدیل شده است. در این راستا، سازمان باید روش‌هایی را توسعه دهد که هدف آن (۱) ایجاد یک محیط کار جذاب و چالش برانگیز؛ (۲) ارتقای تنوع فرهنگی و جنسیتی و فرصت‌های برابر؛ (۳) حمایت از تعادل کار - زندگی؛ و (۴) توسعه روش‌های پاداش مناسب باشد. برای دستیابی به مدیریت منابع انسانی پایدار در این اصل عواملی از قبیل روش‌های جبران خدمات، مدیریت تنوع و گستردگی و ترویج کار داوطلبانه از جمله موضوعاتی است که به عنوان محرک‌های مدیریت منابع انسانی پایدار مطرح است (Macke & Genari, 2019).

اصل دوم به ضرورت نیروی کار سالم و با انگیزه مربوط می‌شود. بنابراین، شرکت باید اقداماتی را برای ارتقا سلامت و ایمنی در محل کار، کاهش و جلوگیری از استرس، تعدیل نیروی کار کافی برای فعالیت‌های انجام شده، طراحی شرایط کاری ارگونومیک، ایجاد رفاه کارکنان و ترجیح تعادل بین کار و زندگی شخصی افراد انجام دهد (Järlström et al., 2018). در این اصل مدیریت امنیت و سلامت کارکنان، ارتباطات درونی و مدیریت حرفه شغلی از جمله مفاهیمی است که به عنوان محرک‌های مدیریت منابع انسانی پایدار مطرح است (Macke & Genari, 2019).

در اصل سوم، سرمایه‌گذاری روی شایستگی کارکنان، با هدف سناریوهای فعلی و آینده سازمان است برای دستیابی به این هدف شرکت‌ها فعالیت‌هایی را در زمینه‌های آموزش و پرورش بلندمدت، برنامه‌های آموزشی و توسعه پرسنل، مدیریت استعدادها و توالی برنامه‌های داخلی و آموزش مهارت‌ها و فعالیت‌هایی که قابلیت استخدام کارکنان را ارتقا دهد، توسعه می‌دهند (Hirsig et al., 2014).

بحث ارائه‌شده نشان می‌دهد که مدیریت پایدار منابع انسانی یک مساله چند بعدی است (Guerci and Pedrini, 2014; Järlström et al., 2018). محرک‌های مدیریت منابع انسانی پایدار بر اساس مطالعه ماک و جناری (۲۰۱۹) به صورت جدول (۲) بوده است.



جدول شماره ۲: محرک‌های مدیریت منابع انسانی پایدار (Macke &amp; Genari, 2019)

نماد	محرک‌های مدیریت منابع انسانی پایدار
A1	توسعه مهارت‌های کارکنان
A2	جذب افراد متخصص
A3	مدیریت استعدادها
A4	روش‌های جبران خدمات
A5	مدیریت تنوع و گستردگی
A6	حمایت سازمانی و نظارت
A7	مدیریت حرفه شغلی
A8	مدیریت امنیت و سلامت کارکنان
A9	ترویج کار داوطلبانه
A10	ارتباطات درونی

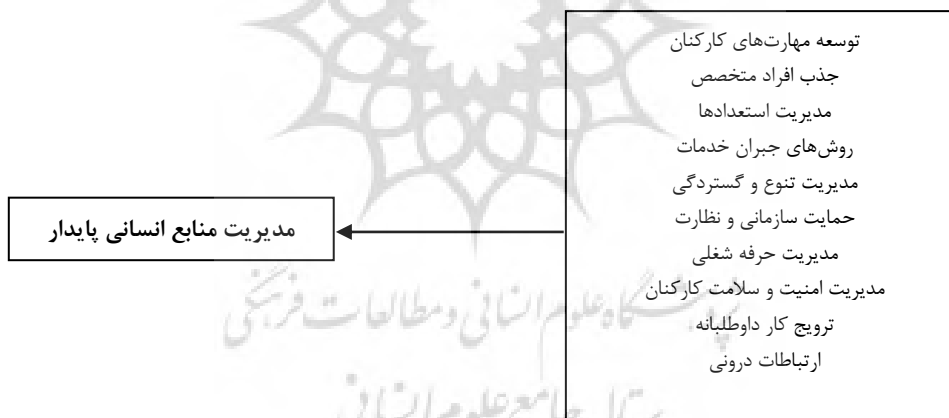
از دیدگاه کسب و کار و سازمان، جهت‌نهایی اهداف توسعه پایدار، ایجاد اقتصادهای پایدار، نوآورانه و مبتنی بر افراد است که فرصت‌های اشتغال را به ویژه برای نسل جوان بهبود می‌بخشد. ماموریت سازمان‌ها در اهداف توسعه پایدار این است که اطمینان حاصل نمایند که نیروی کار آنها سالم و تحصیلکرده بوده و آگاهی و مهارت‌های لازم در آنها پرورش می‌یابد.

### پیشینه پژوهش

اگر چه به تازگی مطالعات در خصوص مدیریت منابع انسانی پایدار بیشتر شده است، ولی توجه به عوامل ایجادکننده آن محدود بوده است. بر همین اساس در این بخش به برخی از آخرین مطالعاتی که در حوزه مدیریت منابع انسانی پایدار انجام شده، اشاره می‌گردد. چمز و گارسیا-بلندون<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در تحقیقی با عنوان در اهمیت مدیریت منابع انسانی پایدار برای پذیرش اهداف توسعه پایدار؛ به دنبال پاسخ به این سوال اصلی بوده که اهمیت مدیریت منابع انسانی پایدار برای پذیرش اهداف توسعه پایدار چگونه است. ویخام (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان نوآوری، مدیریت منابع انسانی پایدار و رضایت مشتری؛ به دنبال پاسخ به این سوال اصلی بوده که چگونه روش‌های مدیریت منابع انسانی پایدار بر نوآوری و

رضایت مشتری تأثیر گذار است. زید و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در تحقیقی با عنوان تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز و شیوه‌های مدیریت زنجیره تامین سبز بر عملکرد پایدار: یک مطالعه تجربی؛ این مطالعه در چارچوب پاسخ به این سوال اصلی بوده که تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز و شیوه‌های مدیریت زنجیره تامین سبز بر عملکرد پایدار چگونه است. تورانلو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی اقدام به تحلیل عوامل موثر بر موفقیت پیاده سازی مدیریت منابع انسانی پایدار با استفاده از رویکرد ترکیبی AHP فازی و دیمتل فازی نوع ۲ نموده‌اند. سوبرامانیان و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان چارچوب شایستگی سبز: شواهدی از چین به بررسی این موضوع پرداخته‌اند که شایستگی‌های مورد نیاز افراد برای دستیابی به اهداف زیست محیطی و پایداری کدامند. زیباراس و کوآن (۲۰۱۶) در تحقیقی در کشور انگلستان به بررسی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی برای ارتقاء رفتارهای محیط زیستی پرداخته‌اند.

#### محرك‌های مدیریت منابع انسانی پایدار



شکل شماره ۱: مدل مفهومی اولیه

- 1- Zaid et al
- 2- Tooranloo et al
- 3- Subramanian et al

### روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق بر اساس هدف تحقیق، کاربردی و بر اساس رویکرد پژوهش کمی بوده است. جامعه آماری این تحقیق در بخش اول، شامل خبرگان آشنا به موضوع تحقیق، در سه حوزه، خبره مدیریت با سابقه حداقل ۱۵ سال مدیریت در مجموعه‌ها و زیرمجموعه‌های وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، اساتید دانشگاه در زمینه مدیریت منابع انسانی با سابقه تدریس حداقل ۱۰ سال و پژوهشگران حوزه مدیریت منابع انسانی که صاحب اثر ترجمه و یا تألیف در زمینه مدیریت منابع انسانی پایدار بوده‌اند. بر همین اساس ۹ خبره انتخاب شده‌اند که ۳ نفر سابقه مدیریت، ۴ نفر استاد دانشگاه در زمینه مدیریت منابع انسانی و ۲ نفر صاحب اثر در زمینه تدوین مقاله بوده‌اند.

در بخش دوم که در آن آزمون الگوی اثرگذاری محرک‌های مدیریت منابع انسانی پایدار انجام شده است؛ جامعه آماری شامل کلیه کارکنان وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی بوده که تعداد آنها ۱۲۷۰۱ کارمند می‌باشد. نمونه آماری در این بخش بر اساس توصیه‌های تعیین حجم نمونه در استفاده از مدل‌های مسیری- ساختاری (SEM) تعیین شده است. در این پژوهش به منظور تعیین حجم نمونه به این توصیه‌ها توجه شده است. الف) حداقل اندازه نمونه ۱۰۰ تا ۲۰۰ آزمودنی برای مدل‌های تأییدی یا ساختاری (Boomsma, 1985)، ب) ۵ یا ۱۰ مشاهده برای هر پارامتر مدل (Bentler & Chou, 1990) و ج) ۱۰ آزمودنی به ازای هر متغیر آشکار (Wolf et al., 2013)؛ بر همین اساس نیز در این پژوهش ۱۰ نمونه به ازای هر متغیر آشکار انتخاب شده است. با توجه به اینکه تعداد متغیر آشکار در این پژوهش ۲۸ سوال بوده است، بنابراین با توجه به وجود ۲۸ متغیر آشکار در این بخش، ۲۸۰ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شده است.

در این مقاله برای جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه اول، بر اساس روش مدلسازی ساختاری- تفسیری (ISM) بوده و در آن محرک‌های مدیریت منابع انسانی پایدار وارد پرسشنامه ISM شده و مقایسات زوجی محرک‌های مدیریت منابع انسانی پایدار جهت سطح‌بندی و تدوین الگوی اثرگذاری انجام شده است. پرسشنامه دوم به منظور آزمون الگوی اثرگذاری محرک‌های مدیریت منابع انسانی پایدار به صورت محقق ساخته

تنظیم شده است. هدف از این پرسشنامه جمع‌آوری داده‌ها در جهت، آزمون و بررسی مناسب بودن الگوی تدوین شده در مرحله قبلی بوده است.

برای بررسی روایی و پایایی این پرسشنامه از شاخص‌های ضریب آلفای کرونباخ ( $\alpha$ )، پایایی سازگاری (CR) و متوسط واریانس تبیین شده (AVE) استفاده شده است. نتایج در جدول (۳) نشان داده شده است.

جدول شماره ۳: بررسی روایی و پایایی مدل‌ها

مؤلفه اصلی	AVE	CR	$\alpha$	بار عاملی	معرف	سازه
۱	۰/۷۳۳	۰/۸۹۱	۰/۸۱۸	۰/۸۶	A11	توسعه مهارت‌های کارکنان
				۰/۸۷	A12	
				۰/۸۴	A13	
۱	۰/۸۳۰	۰/۹۳۶	۰/۸۹۷	۰/۸۸	A21	جذب افراد متخصص
				۰/۹۱	A22	
				۰/۹۴	A23	
۱	۰/۸۴۵	۰/۹۴۲	۰/۹۰۸	۰/۸۹	A31	مدیریت استعدادها
				۰/۹۴	A32	
				۰/۹۳	A33	
۱	۰/۸۳۲	۰/۹۳۷	۰/۸۹۹	۰/۹۱	A41	روش‌های جبران خدمات
				۰/۹۳	A42	
				۰/۸۹	A43	
۱	۰/۷۹۲	۰/۸۸۴	۰/۷۳۹	۰/۹۱	A51	مدیریت تنوع و گستردگی
				۰/۸۷	A52	
۱	۰/۸۴۳	۰/۹۴۱	۰/۹۰۷	۰/۹۴	A61	حمایت سازمانی و نظارت
				۰/۹۱	A62	
				۰/۸۹	A63	
۱	۰/۸۲۸	۰/۹۳۵	۰/۸۹۶	۰/۹۲	A71	مدیریت حرفه شغلی
				۰/۹۲	A72	
				۰/۸۹	A73	
۱	۰/۹۲۵	۰/۹۷۴	۰/۹۵۹	۰/۹۶	A81	مدیریت امنیت و سلامت
				۰/۹۵	A82	
				۰/۹۶	A83	
۱	۰/۷۷۳	۰/۹۱۱	۰/۸۵۳	۰/۸۸	A91	ترویج کار داوطلبانه
				۰/۸۷	A92	
				۰/۸۸	A93	
۱	۰/۸۷۵	۰/۹۳۳	۰/۸۵۸	۰/۹۴	A101	ارتباطات درونی
				۰/۹۳	A102	

مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بایستی بزرگتر از ۰/۷ باشند تا بتوان سازگاری درونی بین معرف‌ها را مورد تأیید قرار داد. بر اساس نتایج جدول (۳) مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای تمامی مولفه‌های پژوهش بزرگتر از ۰/۷ بدست آمده است که نشان دهنده تأیید پایایی پرسشنامه بوده است. شاخصی که به منظور ارزیابی روایی مدل‌های اندازه‌گیری انتخاب شده است، متوسط واریانس تبیین شده است. حداقل متوسط واریانس تبیین شده به عنوان معیاری برای روایی همگرا پیشنهاد شده است. حداقل متوسط واریانس تبیین شده معادل ۰/۵ بیانگر روایی همگرایی کافی است؛ با توجه به اینکه متوسط واریانس تبیین شده برای هر یک از سازه‌های اصلی مدل‌ها در جدول (۳)، بیشتر از ۰/۵ است، بنابراین روایی همگرا تأیید می‌گردد. بارهای عاملی نیز ارتباط بین سازه‌ها و سوالات را نشان می‌دهند. مقادیر بزرگتر از ۰/۳ به عنوان بارهای عاملی ضعیف ولی مورد قبول و بارهای عاملی بزرگتر از ۰/۵ به عنوان باهای عاملی مناسب دسته‌بندی می‌شوند. با توجه به اینکه مقدار بار عاملی تمامی سازه‌ها بزرگتر از ۰/۵ بدست آمده، می‌توان تمامی مدل‌های اندازه‌گیری را مورد تأیید قرار داد.

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در این تحقیق، از مدل‌سازی ساختاری- تفسیری در نرم‌افزار اکسل و متلب در جهت تدوین الگوی اثرگذاری محرک‌های مدیریت منابع انسانی پایدار در جامعه مورد مطالعه استفاده شده است. همچنین به منظور آزمون الگوی تدوین شده از مدل‌سازی مسیری- ساختاری در نرم‌افزار PLS استفاده شده است. مدل‌سازی ساختاری- تفسیری بر پایه قضاوت افراد شرکت‌کننده در یک گروه خبره و تصمیم‌گیر است (Gan et al., 2018). ISM یک روش موثر برای شناسایی روابط میان اجزاء مختلف یک سیستم پیچیده است (Abuzeinab et al., 2017).

### یافته‌های پژوهش

#### تدوین الگوی اثرگذاری محرک‌های مدیریت منابع انسانی پایدار

در مدل‌سازی ساختاری- تفسیری، مرحله اول شناسایی متغیرهای مربوط به مسئله است که در این تحقیق، از متغیرهای پژوهش ماک و جناری (۲۰۱۹) به عنوان محرک‌های مدیریت منابع انسانی استفاده شده است. در گام دوم، رابطه دو به دو متغیرهای شناسایی شده در

گام اول، تعیین و ماتریس ساختاری خودتعاملی بر اساس نظر اکثریت تعیین شده است (جدول (۴)). در گام سوم، ماتریس ساختاری خودتعاملی به یک ماتریس باینری ۰ و ۱ تبدیل می‌شود (جدول (۵)). در گام چهارم، برای نشان دادن روابط غیر مستقیم، ابتدا ماتریس اولیه با یک ماتریس یکه هم‌اندازه جمع شده و بعد از آن، ماتریس بدست آمده با استفاده از قاعده بولین به توان رسانده شده است. این ماتریس در توان ۶ به پایداری رسیده است (جدول (۶))؛ با این کار ماتریس دستیابی نهایی بدست آمده است.

جدول شماره ۴: ماتریس ساختاری خودتعاملی

نماد	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10
A1	O	O	O	O	O	A	A	A	O	A
A2			A	A	O	O	V	O	O	O
A3				O	O	A	O	O	O	O
A4					O	O	O	O	A	O
A5						O	V	O	O	A
A6							O	O	V	O
A7								O	V	O
A8									O	O
A9										V

در جدول (۴) نماد V به این معنی است که متغیر A منجر به متغیر Z می‌شود. A به این معنی است که متغیر Z منجر به متغیر A می‌شود. X به معنی ارتباط دو طرفه بین A و Z است. O به معنی عدم ارتباط بین دو متغیر A و Z می‌باشد. برای محاسبه ماتریس دستیابی اولیه، بر اساس نمادها، هر جا ارتباطی وجود داشت، عدد ۱ و اگر ارتباطی بین دو محرک وجود نداشت، عدد صفر قرار داده می‌شود.

جدول شماره ۵: ماتریس دستیابی اولیه

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10
A1	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
A2	.	.	.	.	.	.	۱	.	.	.
A3	.	۱	.	.	.	.	.	.	.	.
A4	.	۱	.	.	.	.	.	.	۱	.
A5	.	.	.	.	.	.	۱	.	.	.
A6	۱	.	۱	.	.	.	.	۱	.	.
A7	۱	.	.	.	.	.	.	.	۱	.
A8	۱	.	.	.	.	.	.	.	.	.
A9	.	.	.	.	.	.	.	.	.	۱
A10	۱	.	.	.	۱	.	.	.	.	.

جدول شماره ۶: ماتریس دستیابی نهایی

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10
A1	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
A2	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱
A3	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱
A4	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱
A5	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱
A6	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱
A7	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱
A8	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰
A9	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱
A10	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱

در نهایت پس از محاسبه ماتریس دستیابی نهایی، سطح‌بندی برای شناسایی سطوح مختلف و اثرگذاری بین محرک‌های مدیریت منابع انسانی پایدار انجام شده است. سطح‌بندی انجام شده به تفکیک هر سطح در جداول (۷) تا (۱۱) نشان داده شده است.

جدول شماره ۷: خروجی‌های سطح اول روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری

عنوان متغیر	نماد	دستیابی	پیش‌نیاز	اشتراک	خروجی
توسعه مهارت‌های کارکنان	A1	A1	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10	A1	A1
جذب افراد متخصص	A2	A1, A2, A5, A7, A9, A10	A2, A3, A4, A6	A2	
مدیریت استعدادها	A3	A1, A2, A3, A5, A7, A9, A10	A3, A6	A3	
روش‌های جبران خدمات	A4	A1, A2, A4, A5, A7, A9, A10	A4	A4	
مدیریت تنوع و گستردگی	A5	A1, A5, A7, A9, A10	A2, A3, A4, A5, A6, A7, A9, A10	A5, A7, A9, A10	
حمایت سازمانی و نظارت	A6	A1, A2, A3, A5, A6, A7, A8, A9, A10	A6	A6	
مدیریت حرفه شغلی	A7	A1, A5, A7, A9, A10	A2, A3, A4, A5, A6, A7, A9, A10	A5, A7, A9, A10	
مدیریت امنیت و سلامت کارکنان	A8	A1, A8	A6, A8	A8	
ترویج کار داوطلبانه	A9	A1, A5, A7, A9, A10	A2, A3, A4, A5, A6, A7, A9, A10	A5, A7, A9, A10	
ارتباطات درونی	A10	A1, A5, A7, A9, A10	A2, A3, A4, A5, A6, A7, A9, A10	A5, A7, A9, A10	

جدول شماره ۸: خروجی‌های سطح دوم روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری

عنوان متغیر	نماد	دستیابی	پیش‌نیاز	اشتراک	خروجی
جذب افراد متخصص	A2	A2, A5, A7, A9, A10	A2, A3, A4, A6	A2	
مدیریت استعدادها	A3	A2, A3, A5, A7, A9, A10	A3, A6	A3	
روش‌های جبران خدمات	A4	A2, A4, A5, A7, A9, A10	A4	A4	
مدیریت تنوع و گستردگی	A5	A5, A7, A9, A10	A2, A3, A4, A5, A6, A7, A9, A10	A5, A7, A9, A10	A5
حمایت سازمانی و نظارت	A6	A2, A3, A5, A6, A7, A8, A9, A10	A6	A6	
مدیریت حرفه شغلی	A7	A5, A7, A9, A10	A2, A3, A4, A5, A6, A7, A9, A10	A5, A7, A9, A10	A7
مدیریت امنیت و سلامت کارکنان	A8	A8	A6, A8	A8	A8
ترویج کار داوطلبانه	A9	A5, A7, A9, A10	A2, A3, A4, A5, A6, A7, A9, A10	A5, A7, A9, A10	A9
ارتباطات درونی	A10	A5, A7, A9, A10	A2, A3, A4, A5, A6, A7, A9, A10	A5, A7, A9, A10	A10

جدول شماره ۹: خروجی‌های سطح سوم روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری

عنوان متغیر	نماد	دستیابی	پیش‌نیاز	اشتراک	خروجی
جذب افراد متخصص	A2	A2	A2, A3, A4, A6	A2	A2
مدیریت استعدادها	A3	A2, A3	A3, A6	A3	
روش‌های جبران خدمات	A4	A2, A4	A4	A4	
حمایت سازمانی و نظارت	A6	A2, A3, A6	A6	A6	

جدول شماره ۱۰: خروجی‌های سطح چهارم روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری

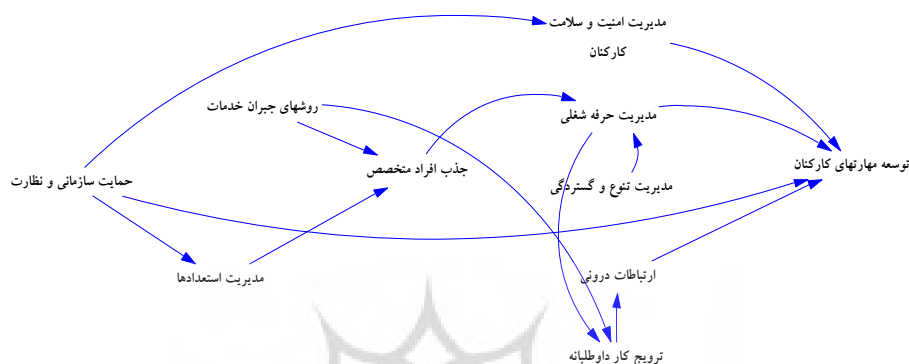
عنوان متغیر	نماد	دستیابی	پیش‌نیاز	اشتراک	خروجی
مدیریت استعدادها	A3	A3	A3, A6	A3	A3
روش‌های جبران خدمات	A4	A4	A4	A4	A4
حمایت سازمانی و نظارت	A6	A3, A6	A6	A6	

جدول شماره ۱۱: خروجی‌های سطح پنجم روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری

عنوان متغیر	نماد	دستیابی	پیش‌نیاز	اشتراک	خروجی
حمایت سازمانی و نظارت	A6	A6	A6	A6	A6



نهایت بر اساس نتایج سطح‌بندی و حذف روابط غیر مستقیم، روابط علی بین محرک‌های مدیریت منابع انسانی پایدار به صورت شکل (۲) رسم شده است.



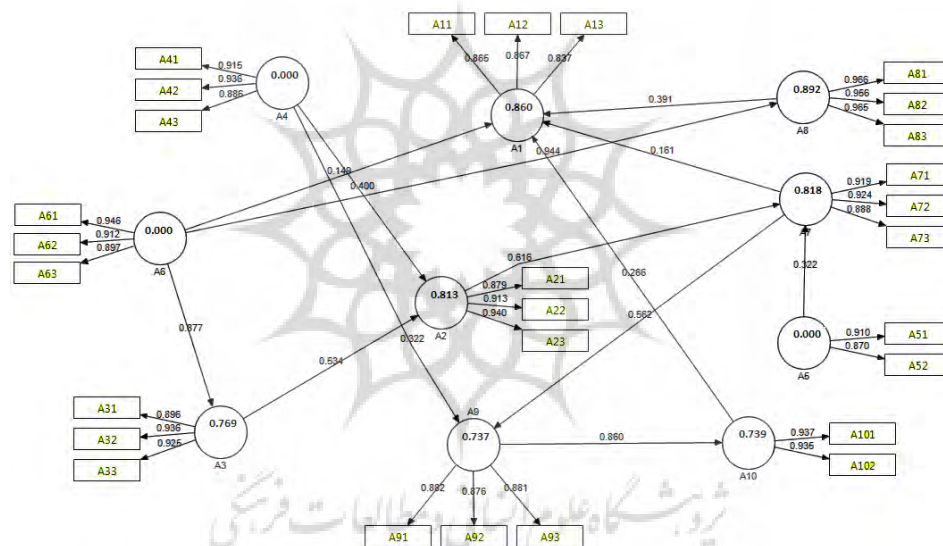
شکل شماره ۲: الگوی اثرگذاری بین پیشایندهای مدیریت منابع انسانی

نتایج شکل (۲) نشان می‌دهد که حمایت سازمانی و نظارت اصل و اساس سیستم محرک‌های مدیریت منابع انسانی پایدار می‌باشند. این متغیر ضمن اینکه بر سایر محرک‌های مدیریت منابع انسانی پایدار به صورت غیر مستقیم تأثیر دارد؛ به صورت مستقیم بر مدیریت استعدادهای، مدیریت امنیت و سلامت کارکنان، ارتباطات درونی و توسعه مهارت‌های کارکنان تأثیر دارد. مدیریت استعدادهای و روش‌های جبران خدمات در سطح سوم قرار گرفته و پس از حمایت سازمانی و نظارت بیشترین تأثیرگذاری را در محرک‌های مدیریت منابع انسانی پایدار دارند. مدیریت استعداد بر جذب افراد متخصص تأکید داشته و روش‌های جبران خدمات می‌توانند ضمن اینکه باعث جذب بیشتر افراد متخصص شوند، مدیریت امنیت و سلامت روحی و فیزیکی افراد را افزایش دهند. جذب افراد متخصص در سطح دوم می‌تواند مدیریت حرفه شغلی را در جهت پایداری بیشتر منابع انسانی باعث گردد. همچنین مدیریت امنیت و سلامت کارکنان به توسعه مهارت‌های کارکنان منجر می‌شود. توسعه مهارت‌های کارکنان در سطح اول، ضمن افزایش ارتباطات درونی که از عناصر پایداری منابع انسانی محسوب می‌گردد، مدیریت حرفه شغلی را موثرتر می‌کند. ضمن اینکه ارتباطات درونی خود نیز بر توسعه مهارت‌های کارکنان تأثیر مثبتی دارد. توسعه مهارت‌های کارکنان از طرفی می‌تواند مدیریت

تنوع و گستردگی را افزایش داده و به صورت غیر مستقیم بر مدیریت مناسب حرفه شغلی اثرگذار باشد. مدیریت حرفه شغلی باعث ترویج کار داوطلبانه شده و ارتباطات درونی بین افراد را توسعه می‌دهد.

### آزمون الگوی اثرگذاری محرک‌های مدیریت منابع انسانی پایدار

پس از تدوین الگوی اثرگذاری محرک‌های مدیریت منابع انسانی پایدار، به منظور اعتبارسنجی الگوی تدوین شده از مدل‌سازی مسیری ساختاری در نرم‌افزار PLS استفاده شده است. نتایج مربوط به ضرایب مسیر در شکل (۳) نشان داده شده است.



شکل شماره ۳: ضرایب اثرگذاری محرک‌های مدیریت منابع انسانی

برای بررسی معنی‌داری این ضرایب از مقدار  $t$  متناظر هر یک از ضریب مسیر استفاده شده است. نتایج مربوط به مقدار  $t$  متناظر ضریب مسیر و ضریب مسیر (مقدار اثرگذاری) در جدول (۱۲) نشان داده شده است.

جدول شماره ۱۲: ضرایب اثرگذاری محرک‌های تحقیق				
مسیر نماد	مسیر	ضریب مسیر	انحراف معیار	مقدار t
A10 -> A1	ارتباطات درونی -> توسعه مهارت‌های کارکنان	0.265	0.0470	5.646
A2 -> A7	جذب افراد متخصص -> مدیریت حرفه شغلی کارکنان	0.615	0.0437	14.066
A3 -> A2	مدیریت استعداد -> جذب افراد متخصص	0.533	0.0616	8.656
A4 -> A2	روش‌های جبران خدمات -> جذب افراد متخصص	0.400	0.0630	6.352
A4 -> A9	روش‌های جبران خدمات -> ترویج کار داوطلبانه کارکنان	0.322	0.0644	4.999
A5 -> A7	مدیریت تنوع و گستردگی -> مدیریت حرفه شغلی	0.322	0.044	7.320
A6 -> A1	حمایت سازمانی و نظارت -> توسعه مهارت‌های کارکنان	0.148	0.058	2.541
A6 -> A3	حمایت سازمانی و نظارت -> مدیریت استعداد	0.877	0.012	70.170
A6 -> A8	حمایت سازمانی و نظارت -> مدیریت امنیت و سلامت کارکنان	0.944	0.005	160.056
A7 -> A1	مدیریت حرفه شغلی -> توسعه مهارت‌های کارکنان	0.161	0.058	2.771
A7 -> A9	مدیریت حرفه شغلی -> ترویج کار داوطلبانه کارکنان	0.561	0.063	8.834
A8 -> A1	مدیریت امنیت و سلامت -> توسعه مهارت‌های کارکنان	0.391	0.094	4.139
A9 -> A10	ترویج کار داوطلبانه -> ارتباطات درونی	0.859	0.018	45.516

نتایج مربوط به مقدار t متناظر ضرایب مسیر در جدول (۱۲) نشان می‌دهد که مقادیر T بدست آمده همگی بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشد، که در سطح معنی‌داری ۹۵ درصد می‌توان عنوان نمود که تمامی ضرایب مسیر بدست آمده معنی‌دار می‌باشند.

### بحث و نتیجه‌گیری

این مقاله به دنبال آزمون الگوی اثرگذاری محرک‌های مدیریت منابع انسانی پایدار با استفاده از مدل‌سازی ساختاری-تفسیری و مدل‌سازی مسیری-ساختاری بوده است. بر همین اساس ابتدا محرک‌های مدیریت منابع انسانی پایدار از طریق ادبیات تحقیق مشخص شده و با استفاده از مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، الگوی اثرگذاری محرک‌های مدیریت

منابع انسانی پایدار تعیین گردید. در بخش دوم با استفاده از مدل‌سازی مسیری- ساختاری، الگوی طراحی شده بین محرک‌های مدیریت منابع انسانی پایدار اعتبارسنجی گردید. نتایج بخش اول نشان داد که حمایت سازمانی و نظارت اصل و اساس سیستم محرک‌های مدیریت منابع انسانی پایدار می‌باشد. اتخاذ شیوه‌های که می‌تواند افراد و گروه‌ها را در توسعه نگرش‌ها و رفتارهای سازگار با یک رویکرد پایدار تحت‌تأثیر قرار دهد، نقش مدیریت منابع انسانی در حمایت از پایداری کسب‌وکار را برجسته می‌کند. در رابطه با حمایت سازمانی و نظارت بایستی نقش رهبری سازمان و ذینفعان اصلی را در این زمینه مورد توجه قرار داد. حمایت سازمانی می‌تواند به مفهوم پشتیبانی از کارکنان در جهت توسعه مهارت‌ها، شایستگی‌ها و قابلیت‌های آنها از طرق مختلف باشد. همچنین نتایج اعتبارسنجی الگوی تدوین شده نشان داد که الگوی تدوین شده در جامعه آماری مورد مطالعه دارای اعتبار مناسبی بوده و از طریق داده‌های جمع‌آوری شده تأیید شده است. بارهای عاملی نشان دهنده ارتباط مناسب و همبستگی مثبت بین معرف‌ها و سازه‌های متناظر بوده است. بارهای عاملی بزرگتر از ۰/۵ به عنوان بارهای عاملی مناسب دسته‌بندی می‌شوند. با توجه به اینکه مقدار بار عاملی تمامی سازه‌ها بزرگتر از ۰/۵ بدست آمده بود، تمامی مدل‌های اندازه‌گیری را مورد تأیید قرار گرفت. در بخش ضرایب مسیر، نتایج نشان داد که بیشترین تأثیر از طرف حمایت سازمانی و نظارت بر مدیریت امنیت و سلامت کارکنان بوده است که نشان می‌دهد حمایت سازمانی و نظارت بر کارکنان می‌تواند احساس امنیت و سلامت را در کارکنان افزایش داده و موجب پایداری بیشتر منابع انسانی گردد. همچنین حمایت سازمانی بعد از مدیریت امنیت و سلامت بیشترین تأثیر را بر مدیریت استعداد داشته است. در مقابل حمایت سازمانی و نظارت کمترین تأثیر را بر توسعه مهارت کارکنان داشته است. به عبارتی حمایت سازمانی ضمن اینکه در مدل برآورد شده بیشترین تأثیر را بر سایر متغیرهای مدل داشته است، در عین حال کمترین تأثیر را نیز در مدل نشان می‌دهد. نتایج نشان می‌دهد که حمایت سازمانی و نظارت به عنوان با اهمیت‌ترین محرک در جهت دستیابی به مدیریت منابع انسانی پایدار شناخته می‌شود. در این راستا مدیران برای دستیابی به مدیریت منابع انسانی پایدار بایستی بیشترین توجه را به این عامل داشته باشند. نتایج بدست آمده در این مقاله با توجه به عدم وجود کاری مشابه در این زمینه قابل مقایسه نبوده و ولی در بخش

شناسایی محرک‌های مدیریت منابع انسانی پایدار می‌توان به پژوهش کله‌ولند و همکاران (۲۰۱۵) در زمینه حمایت سازمانی، انرت و همکاران (۲۰۱۳) و گلان (۲۰۰۰) در زمینه مدیریت استعدادها، توالی برنامه‌های داخلی و آموزش مهارت‌ها و فعالیت‌هایی که قابلیت استخدام کارکنان را ارتقاء می‌دهد، اشاره نمود.

با توجه به اینکه وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی به عنوان یک نهاد سیاستگذار و برنامه‌ریز در زمینه فرهنگ عمومی و اصول سیاست فرهنگی کشور شناخته می‌شود که برای رشد و اعتلای فرهنگ و هنر ایران و اسلام بر پایه عناصر هویت ملی شناخت می‌شود، لذا توجه به مدیریت منابع انسانی پایدار و شروع حرکت به سمت دستیابی به پایداری در منابع انسانی می‌تواند زمینه‌ساز توجه سایر سازمان‌ها در این حوزه باشد. بنابراین در راستای یافته‌های پژوهش و با توجه به اهمیت محرک‌های مدیریت منابع انسانی پایدار پیشنهاد می‌گردد تا به منظور افزایش اثرگذاری حمایت سازمانی و نظارت سازمان تلاشی مضاعف بر درک نقطه نظرات و دیدگاه‌های کارکنان نماید و عقاید و ارزش‌ها، اهداف و مسائل رفاهی کارکنان را ملموس‌تر مدنظر قرار دهد. و در راستای آن باید علاوه بر حمایت‌های مادی، با حمایت‌های معنوی ادراک حمایت سازمانی را در کارکنان تقویت نماید؛ سازمان بایستی به وعده‌های ضمنی داده شده به کارکنان توجه بیشتری مبذول نماید تا اعتماد کارکنان به سازمان بیش از پیش افزایش یابد. همچنین بین مسائل کاری و زندگی شخصی کارکنان تا حد امکان تناسب ایجاد نمایند. برنامه‌های تشویقی و پاداش فردی مناسبی برای کارکنان در زمینه رعایت معیارهای پایداری در نظر بگیرند. مدیریت استعداد و جانشینی پروری را به عنوان اصل مدیریت منابع انسانی به رسمیت شناخته و سیستم مناسب جانشین‌پروری در سازمان ایجاد نمایند. فرصت‌های شغلی مناسبی جهت ایجاد انگیزه در کارکنان در اختیار آنان قرار دهند. در نهایت در استعداد و دانش کارکنان سرمایه‌گذاری کرده و نسبت به ارتقاء دانش فنی، انسانی و ادراکی آنها اقدام نمایند.

## References

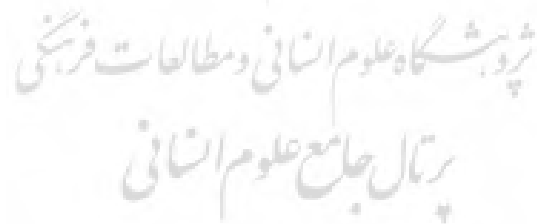
- 1-Abuzeinab, A., Arif, M., & Qadri, M. A. (2017). Barriers to MNEs green business models in the UK construction sector: An ISM analysis. *Journal of cleaner production*, 160, 27-37.
- 2-App, S., Merk, J., & Büttgen, M. (2012). Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management revue*, 262-278.
- 3-Bameri, N., Keshtegar, A., & Mehdibeigi, (2019)N. Investigating the Effect of e-HRM functions on Organizational Innovation by the Mediating role of Knowledge Management Capabilities. *Public Management Researches*, 11(41), 139-164. (In Persian)
- 4-Benn, S., Dunphy, D., & Griffiths, A. (2007). Synthesising governance themes from political and management theory. *Corporate Governance and Sustainability: Challenges for Theory and Practice*, 76.
- 5-Bentler, P. M., & Chou, C. P. (1990). Model search with TETRAD II and EQS. *Sociological Methods & Research*, 19(1), 67-79.
- 6-Boomsma, A. (1985). Nonconvergence, improper solutions, and starting values in LISREL maximum likelihood estimation. *Psychometrika*, 50(2), 229-242.
- 7-Castaneda, D., & Toulson, P. (2013). The value of human resources measurement in intellectual capital and knowledge sharing. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 11(3), 226.
- 8-Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 109-122.
- 9-Chand, M. (2010). The impact of HRM practices on service quality, customer satisfaction and performance in the Indian hotel industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(4), 551-566.
- 10-Cloete, A. L. (2017). Technology and education: Challenges and opportunities. *HTS Theological Studies*, 73(4), 1-7.
- 11-Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2012). HRM's role in corporate social and environmental sustainability. *SHRM report*, 1, 1-16.
- 12-de Souza Freitas, W. R., Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2011). Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Business strategy series*.
- 13-Dhar, R. L. (2015). The effects of high performance human resource practices on service innovative behaviour. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 67-75.

- 14-Ehnert, I. (2009). Sustainability and human resource management: reasoning and applications on corporate websites. *European Journal of International Management*, 3(4), 419-438.
- 15-Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (Eds.). (2013). *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations*. Springer Science & Business Media.
- 16-Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108.
- 17-El Masry, S., Kattara, H., & El Demerdash, J. (2004). A comparative study on leadership styles adopted by general managers: A case study in Egypt. *Anatolia*, 15(2), 109-124.
- 18-Gan, X., Chang, R., Zuo, J., Wen, T., & Zillante, G. (2018). Barriers to the transition towards off-site construction in China: An Interpretive structural modeling approach. *Journal of cleaner production*, 197, 8-18.
- 19-Guerci, M., & Pedrini, M. (2014). The consensus between Italian HR and sustainability managers on HR management for sustainability-driven change—towards a 'strong'HR management system. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(13), 1787-1814.
- 20-Hirsig, N., Rogovsky, N., & Elkin, M. (2014). Enterprise sustainability and HRM in small and medium-sized enterprises. In *Sustainability and Human Resource Management* (pp. 127-152). Springer, Berlin, Heidelberg.
- 21-Husnurofik, Z., Nurmahmudah, F., & Usman, H. (2019, May). A Systematic Review on Sustainable Human Resource Management: A Framework for Managing Training in The Indonesian Police Force. In *First International Conference on Progressive Civil Society (ICONPROCS 2019)*. Atlantis Press.
- 22-Järlström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 703-724.
- 23-Jerome, N. (2013). Impact of sustainable human resource management and organizational performance. *International Journal of Asian Social Science*, 3(6), 1287-1292.
- 24-Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089.
- 25-Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806-815.

- 26-Manzoor, F., Wei, L., Bányai, T., Nurunnabi, M., & Subhan, Q. A. (2019). An examination of sustainable HRM practices on job performance: An application of training as a moderator. *Sustainability*, 11(8), 2263.
- 27-Mirzaie, H., Gholipour, A., Javadin, S. R. S., & Hasangholipour, T. (2020). Identification of Critical and key Jobs' Criteria for Talent Attraction and Retention in National Iranian Tanker Company. *Public Management Researches*, 13(47), 31-54. (In Persian)
- 28-Mohamed, L. M. (2016). Assessing the effects of transformational leadership: A study on Egyptian hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, 49-59.
- 29-Mohammed, J., Bhatti, M. K., Jariko, G. A., & Zehri, A. W. (2013). Importance of human resource investment for organizations and economy: A critical analysis. *Journal of Managerial Sciences Volume VII Number, 7*, 127-133.
- 30-Osibanjo, A. O., & Adeniji, A. A. (2013). Impact of organizational culture on human resource practices: a study of selected Nigerian private universities. *Journal of Competitiveness*, 5(4), 115-133.
- 31-Savaneviciene, A., & Stankeviciute, Z. (2012). Human resource management and performance: From practices towards sustainable competitive advantage. *Globalization-Education and Management Agendas*.
- 32-Sobhanipour, S. M., Matin, H. Z., Alvani, S. M., & Jandaghi, G. R. (2019). The Designing an Effective Human Resource Management Model Based on Participatory Organizational Culture in the Public Section in Iran. *Public Management Researches*, 12(43), 59-83. (In Persian)
- 33-Sotome, R., & Takahashi, M. (2014). Does the Japanese employment system harm productivity performance? A perspective from DEA-based productivity and sustainable HRM. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(3), 225-246.
- 34-Speth, J. G. (2010). Towards a new economy and a new politics. *Solutions*, 1(5), 33-41.
- 35-Stanko, B. B., Zeller, T. L., & Melena, M. F. (2014). Human asset accounting and measurement: Moving Forward. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 12(2), 93-104.
- 36-Subramanian, N., Abdulrahman, M. D., Wu, L., & Nath, P. (2016). Green competence framework: evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 151-172.
- 37-Tooranloo, H. S., Azadi, M. H., & Sayyahpoor, A. (2017). Analyzing factors affecting implementation success of sustainable human resource management (SHRM) using a hybrid approach of FAHP and Type-2 fuzzy DEMATEL. *Journal of cleaner production*, 162, 1252-1265.



- 38-Voegtlin, C., & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26(3), 181-197.
- 39-Wikhamn, W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 102-110.
- Wolf, E. J., Harrington, K. M., Clark, S. L., & Miller, M. W. (2013). Sample size requirements for structural equation models: An evaluation of power, bias, and solution propriety. *Educational and psychological measurement*, 73(6), 913-934.
- 40-Zaid, A. A., Jaaron, A. A., & Bon, A. T. (2018). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 204, 965-979.
- 41-Zibarras, L. D., & Coan, P. (2015). HRM practices used to promote pro-environmental behavior: a UK survey. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(16), 2121-2142.





پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی