

# تحلیل توزیع شاخص‌های برنامه‌ریزی و مدیریت پایدار صنعتی بر اساس رویکرد آینده‌پژوهی

علیرضا صحرانورد

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

تورج مجیبی<sup>۱</sup>

دانشیار گروه مدیریت، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

مجید جهانگیر فرد

استادیار گروه مدیریت، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

علی مهدیزاده

استادیار گروه مدیریت، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۰۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۱۹

## چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل برنامه‌ریزی و مدیریت منابع انسانی پایدار در صنعت پتروشیمی ایران بر اساس رویکرد آینده‌پژوهی انجام گرفته است. پژوهش حاضر از لحاظ هدف از نوع تحقیقات کاربردی و آمیخته کمی و کیفی و از حیث روش اجرا از نوع تحقیقات توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۵ نفر از خبرگان که به عنوان تیم تصمیم در شناسایی شاخص‌ها و ابعاد متغیرها که از روش غیرتصادفی (هدفمند) و روش گلوله برفی استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مدل برنامه‌ریزی و مدیریت منابع انسانی پایدار بر اساس رویکرد آینده‌پژوهی به چهار بعد اصلی شامل (درونداد، سازمان، فرآیند، برون‌داد) و ۱۵ مولفه و ۵۳ شاخص، تشکیل می‌شوند. این یافته‌ها در سه مرحله از پرسشنامه‌های خبرگان، تکنیک دلفی مرحله اول و تکنیک دلفی مرحله دوم بدست آمدند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که در طراحی مدل مدیریت منابع انسانی پایدار در صنعت پتروشیمی ایران بر اساس رویکرد آینده‌پژوهی باید به چهار بعد درونداد، سازمان، فرآیند و برون‌داد مدیریت منابع انسانی پایدار توجه داشت.

کلیدواژه‌گان: مدیریت منابع انسانی، ساختاری، مدیریتی، اجتماعی، استراتژی‌ها و سیاست‌ها، آینده-

پژوهی

<sup>۱</sup>. (نویسنده مسئول): touraj\_mojibi01@yahoo.com

## مقدمه

از دیدگاه سازمان‌ها، در اختیار داشتن منابع انسانی شایسته با قابلیت و دارای مهارت‌های لازم بسیار مهم است، اگر چه این منابع و نیازها زمانی معنا پیدا می‌کنند که بتوانند ذوق فردی و قابلیت سازمانی را توسعه دهند. از این رو، هدف سازمان‌ها در فضای امروزی، توسعه سازمانی، موفق و سودآور با منابع انسانی فرهیخته‌ای است که فرصت دستیابی به آمال و آرزوهای خود را از طریق مشارکت در کارهای چالشی به دست می‌آورند (پایووی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). این رویکرد بیانگر این حقیقت است که اهمیت منابع انسانی به عنوان عامل کلیدی روز به روز افزایش یافته است (تیلور و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲: ۱۳۵). بروستر<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) بیان می‌کند که قابلیت و توانایی تثبیت شده در مدیریت منابع انسانی است، که آن را عامل اصلی موفقیت سازمان نشان داده است و پایووی (۲۰۰۹) ادعا می‌کند که اهمیت مدیریت منابع انسانی به منظور دستیابی به مزیت رقابتی برای تمام مدیران شرکت به عنوان یک باور باطنی و قلبی شناسانده شده و به محوری برای جریان تحقیقات مبدل شده است (اسچولر و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵: ۱۲۱). بر این اساس، اخیراً محققان زیادی بر پایه رویکرد مبتنی بر منبع، مفهوم پایداری منابع انسانی را به حوزه منابع انسانی اضافه کردند. پیدایش این رویکرد ریشه در تغییرات مستمر محیطی دارد، زیرا تغییرات سریع و پویا در محیط کسب و کار، بسیاری از سازمان‌ها را به استفاده فراوان از منابع انسانی و طبیعی وادار کرده است. پایداری منابع انسانی می‌تواند به عنوان یک حالت پویا از بازسازی منابع انسانی دیده شود، در واقع پایداری نشان‌دهنده تجدید حیات استراتژی، فعالیت و فرایندهای شرکت و فعالیت‌های مبتنی بر تعامل مدیران ارشد می‌باشد (رینولدز<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

امروزه منابع انسانی و فعالیت‌ها و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی به عنوان عواملی برای رسیدن سازمان به موفقیت شناسایی شده‌اند (بکر و اسمید<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵). از دیدگاه سازمان‌ها، در اختیار داشتن منابع انسانی شایسته، با قابلیت و دارای مهارت‌های لازم بسیار مهم است، زیرا می‌تواند ذوق فردی و قابلیت سازمانی را توسعه دهد. از این رو، هدف سازمان‌ها در فضای امروزی، توسعه سازمانی موفق و سودآور با کمک منابع انسانی فرهیخته‌ای است که فرصت دستیابی به آمال و آرزوهای خود را از طریق مشارکت در کارهای چالشی به دست می‌آورند (جکسون<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). کشورهای در حال توسعه از سرمایه انسانی، بیش از سرمایه فیزیکی بهره دارند. بر اساس آمار، سرمایه انسانی، نقش اول ثروت آفرینی در کشورهای توسعه یافته را با ۶۷ درصد به خود اختصاص داده، در حالی که سهم منابع طبیعی و فیزیکی صرفاً ۳۳ درصد است. این سرمایه نیروی انسانی است که می‌تواند به عنوان پشتوانه حرکت‌های بزرگ اجتماعی قرن بیست و یکم قرار گیرد (کاوسی و همکاران، ۱۳۸۹). این فضا هم‌چنین موجب تشدید رقابت جهت جذب کارکنان با دانش، متخصص و ماهر میان سازمان‌ها شده است و مقوله جذب، بکارگماری کارآمد، حفظ و تأمین بلندمدت استعدادها بیش از پیش اهمیت یافته است (بادوار<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

---

<sup>1</sup> Paauwe

<sup>2</sup> Taylor, Beechler, & Napier

<sup>3</sup> Beroster

<sup>4</sup> Schuler & Jackson

<sup>5</sup> Reynolds

<sup>6</sup> Becker & Smidt

<sup>7</sup> Jackson, Schuler, & Jiang

<sup>8</sup> Budhwar

شرکت‌ها جهت رویارویی با پیچیدگی و عدم قطعیت محیطی، به دانش و مهارت خاص کارکنان دانشی خود، بسیار وابسته هستند (بکه<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). از منظر اقتصادی، این دانش تخصصی و شیوه تولید، تسهیم و استفاده از آن به‌عنوان محرک اصلی عملکرد، رقابت‌پذیری و بقای سازمان‌ها نگرینسته می‌شود. این دانش پیچیده به‌عنوان شکل خاصی از سرمایه اقتصادی در نظر گرفته می‌شود که در دانش کارکنان بسیار ماهر، تجسم می‌یابد. جذب، توسعه، احیاء و حفظ این منابع انسانی مهم و حیات، تبدیل به یک چالش اساسی در مدیریت منابع انسانی شده است (چیانگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). علی‌رغم این‌که دغدغه‌ی اصلی بسیاری از مدیران سازمان‌ها، جذب منابع انسانی مستعد و با دانش و در پی آن توسعه و نگهداشت این منابع مهم سازمانی است، که در رسیدن به اهداف سازمانی هم‌دل و هم‌پیمان باشند و بقا و موفقیت بلندمدت سازمانی را به همراه آورند، اما به این مسئله در سازمان‌های ایران توجهی نشده است (طباطبایی و همکاران، ۱۳۹۵). لذا همان‌گونه که در تجربیات گذشته و پژوهش‌ها و ادبیات مدیریت منابع انسانی قابل ملاحظه است، این امر نیازمند داشتن برنامه و دستورالعملی اجرایی در سیستم مدیریت منابع انسانی است که بتواند راهنمای مدیران سازمانی به ویژه مدیران منابع انسانی در این مسیر باشد، (طباطبایی و همکاران، ۱۳۹۵). در این راستا، مطالعات بیانگر آن است که ورود مفهوم پایداری در سیستم مدیریت منابع انسانی تاثیر بسیار عمیقی بر حیات بلندمدت و پویایی سازمان دارد که این مهم پتانسیل قابل توجهی در موفقیت برنامه‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی دارد (ویلکینسون<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۵). پایداری در فرآیندهای مدیریت منابع انسانی (جذب و استخدام، آموزش و توسعه، نگهداشت، جبران خدمت و خروج) است و اهداف مدیریت منابع انسانی پایدار، سنجه های ارزیابی و پیامدهای حاصل از آن را در هر یک از این فرآیندها مورد مطالعه قرار می‌دهد (هادوک-میلر<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

این مفهوم به دلیل افزایش تقاضای حوزه منابع انسانی به مشاغل حرفه‌ای و مدیریتی در محل کار مدرن و لزوم داشتن مهارت و شایستگی بالا و توانایی خودمدیریتی (کتی و گولان<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸)، مورد استقبال روزافزون مدیران سازمان‌هایی که خواهان رقابت در عرصه جهانی‌اند، قرار گرفته است. اندیشمندان متعددی، پایداری را در مدیریت منابع انسانی ابزاری در نظر گرفته‌اند که به توسعه منابع انسانی، طراحی سیستم پاداش، پایداری در اهداف شرکت‌ها و استراتژی فرهنگ سازمانی، استخدام نیروی انسانی، امنیت شغلی، ارتقای سلامت، رهبری مشارکتی، کارکنان با انگیزه و با مهارت بالا، مزیت رقابتی پایدار، اقتصاد با ارزش افزوده، خودمسئولیتی و تعادل کار و زندگی منجر می‌شود (ویخام<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹).

از سوی دیگر یکی از چالش‌های مهمی که امروزه شرکت‌ها با آن مواجه هستند، ایجاد جاذبه برای کارکنان و حفظ آن‌ها در شرکت است. که این امر مستلزم توجه به نیازها، ارزش‌ها، انتظارات و آرزوهای گوناگون کارکنان است (مادرا<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). البته به نظر می‌رسد مهم‌ترین و بزرگ‌ترین چالش شرکت‌ها، پاسخ‌گویی به مجموعه این

<sup>1</sup> Becke

<sup>2</sup> Chiang

<sup>3</sup> Wilkinson

<sup>4</sup> Haddock-Millar

<sup>5</sup> Cathy & Gollan

<sup>6</sup> Wikhamn

<sup>7</sup> Madera

چالش‌ها به‌طور کلی و با توجه به نوع زندگی کارکنان باشد که این امر شرکت‌ها را مجبور به تدوین سیاست‌ها و خط‌مشی‌هایی می‌کند که از این طریق بتوانند به این تغییرات پاسخ دهند (ویتالا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). به‌رغم شدت چالش فوق، بررسی‌ها نشان می‌دهد که تنها تعداد اندکی از سازمان‌ها و شرکت‌ها به اندازه کافی به نوسانات محیطی، افزایش توانایی شرکت برای پاسخ‌گویی به نوسانات محیطی و همچنین جبران کسری نیروی کار در آینده توجه دارند و به دنبال به‌کارگیری روش‌های مناسب انعطاف‌پذیری در شرکت خود می‌باشند (میر و ژین، ۲۰۱۷).

از این رو بسیاری از تحلیل‌گران سودمندی برنامه‌ریزی استراتژیک را زیر سوال برده‌اند، چرا که استراتژی‌ها و برنامه‌های رسمی اغلب توسط تلاطم‌ها و شوک‌های اجتماعی و اقتصادی مختلف بی‌اعتبار شده‌اند که این امر محدودیت‌هایی برای بکارگیری برنامه‌ریزی استراتژیک بوجود آورده است (چیانگ و همکاران، ۲۰۱۷). زیرا در فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک، عملکردهای سریع، به سرعت مورد نیاز است. اما پیچیدگی و عدم اطمینان شدید محیطی و نیاز برای حل آن‌ها به معنای بکارگیری روش‌هایی است که تا حد ممکن ضعف‌های برنامه‌ریزی استراتژیک را پوشش دهند (مارکولی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷).

در همین رابطه، زمانی که روش‌ها و مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک که به داشتن نقش برنامه‌ریزی یا پیش‌بینی‌کننده در آنچه که شامل اقدامات عمومی شناخته شده است، معروف می‌باشند، تحت شرایط عدم اطمینان شدید، آکنده از مشکلات بسیاری می‌باشند و آینده‌پژوهی به عنوان یک مکانیزم دفاعی در برابر چالش شرایط عدم اطمینان، این امکان را فراهم می‌آورد تا روندهای خطرناک را پیش‌بینی و آینده مطلوب را مشخص کنیم و به آن به درستی پاسخ دهیم (وانگ<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). تحقیقات آینده‌پژوهی بر موضوعات بسیار گسترده‌ای تمرکز دارد که اشتراکات اساسی بسیاری با مباحث استراتژیک دارند (اوه<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). در سال‌های اخیر آینده‌پژوهی به‌شدت بر رابطه خاص میان موضوعات مختلف سازمانی، به عنوان مثال تکنولوژی‌های نوآورانه، تروریسم، تعادلات قدرت نظامی و اقتصادی، سرطان، انرژی‌های جایگزین و بسیاری از موضوعات خاص دیگر تاکید دارد (اصلانیان و همکاران، ۱۳۹۵). می‌توان گفت برنامه‌ریزی استراتژیک و مفاهیم آینده‌پژوهی منطبق با هم هستند و به همین دلیل است که بسیاری از برنامه‌ریزان سازمانی سعی در به‌کارگیری این مفاهیم دارند (بادوار و همکاران، ۲۰۱۸). هر چند در مجامع علمی این دو جدای از هم هستند اما اشتراک‌های آن‌ها در عمل دائماً در حال رشد است و این دو شاخه در طرز اجرا شدن‌شان همدیگر را تصدیق کرده و به هم کمک می‌کنند (عمران<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۸).

به‌طور کلی رویکرد این پژوهش کیفی است. این پژوهش از لحاظ طبقه‌بندی تحقیق بر اساس هدف، پژوهشی توسعه‌ای و کاربردی است. زیرا نه تنها هدف آن افزودن مجموعه دانش بشری در خصوص مدیریت منابع انسانی پایدار است، بلکه با هدف کاربرد و حل مسائل مدیریتی برای منابع انسانی در خصوص آینده در صنعت پتروشیمی ایران نیز مورد استفاده قرار گرفت. بر اساس نوع داده‌های پژوهش در این مطالعه از داده‌های کیفی استفاده گردید. زیرا در این پژوهش از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده گردید که داده‌های کیفی پژوهش را تشکیل داد.

<sup>1</sup> Viitala

<sup>2</sup> Markoulli

<sup>3</sup> Wang

<sup>4</sup> Oh

<sup>5</sup> Omran

برای این تحقیق از طریق مصاحبه های عمیق مرتبط با تکنیک دلفی، جامعه آماری شامل اساتید خبره در حوزه منابع انسانی و مدیران منابع انسانی پتروشیمی دارای زمینه علمی مرتبط با منابع انسانی و سابقه فعالیت به عنوان مدیر یا مشاور در صنعت پتروشیمی به تعداد ۱۵ نفر می باشند که از شیوه نمونه گیری هدفمند افراد نمونه بر اساس روش نمونه گیری گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظرات انتخاب شدند.

به منظور گردآوری اطلاعات از ابزار مصاحبه نیم ساختار یافته استفاده شد. در ابتدا ۱۰ نفر از افراد جامعه بصورت هدفمند دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر در زمینه منابع انسانی و مباحث مدیریتی و سازمانی بودند. مصاحبه ها به صورت رو در رو، عمیق و با طرح پرسش های باز در ۴۵-۳۰ دقیقه انجام گرفت. سئوالات از نوع باز بوده که از مطالعه گسترده ادبیات پژوهش و پیشینه تجربی آن برآمده است و در خلال مصاحبه طرح می گردید و پاسخ به یک سؤال ممکن بود سؤال دیگری را به دنبال داشته باشد، ولی با این حال برای اینکه جریان مصاحبه از کنترل مصاحبه کننده خارج نشود در طول هر مصاحبه سئوالات کلیدی از مصاحبه شونده پرسیده شد. پس از انجام مصاحبه از افراد نمونه خواسته شد اگر خبره دیگری مد نظر دارند معرفی نموده و از بین افراد پیشنهادی جدید تعدادی بصورت هدفمند انتخاب شدند و تا رسیدن به اشباع نظرات این عمل ادامه یافت و در نهایت با ۱۵ مصاحبه فرآیند انجام مصاحبه به اتمام رسید. پس از دریافت اطلاعات مورد نیاز از طریق مصاحبه، به شیوه کد گذاری و تحلیل محتوا فرآیند شناسایی ابعاد، مولفه ها، شاخص های مدیریت منابع انسانی پایدار صنعت پتروشیمی استخراج گردید. در مرحله بعد با استفاده از تکنیک دلفی و شاخص CVR به اعتبارسنجی و حذف شاخص های کم اهمیت پرداخته شد. تکنیک دلفی نیز در دو مرحله مورد بررسی قرار گرفت.

## مبانی نظری

### مدیریت منابع انسانی پایدار

مفهوم پایداری که گاهی از آن با عنوان های «توسعه پایدار»، «پایداری شرکت ها» و «مسئولیت اجتماعی شرکت ها» یاد می شود، در دو دهه ی گذشته به یکی از موضوعات پژوهشی مهم برای یکپارچه کردن مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است (دیلیک و همکاران ۱، ۲۰۰۲: ۱۳۵). ایده ی پایداری در قرن دوازدهم در حوزه ی جنگل داری در اروپا به ویژه انگلستان، رواج یافت و بعدها ژاپن در قرن شانزدهم برای محافظت از مراتع و جنگل ها از این مفهوم بهره برد. پایداری اغلب، در مفهوم بلند مدت و پایدار به کار گرفته می شود. این مفهوم از لحاظ تاریخی قابل ردیابی نیست، اما قدمت آن به گذشته های دور برمی گردد (لیالفیلهو، ۲۰۰۰). دایلیک و هوکرتس (۲۰۰۲) پایداری سازمان ها را رفع نیازهای مستقیم و غیرمستقیم ذی نفعان (کارمندان، مشتریان و جوامع) بدون به خطر انداختن پاسخگویی به نیازهای آن ها در آینده تعریف می کنند (انهارت ۲، ۲۰۰۹: ۱۳۱). از دیدگاهی دیگر، مدیریت منابع انسانی پایدار به عنوان اتخاذ استراتژی مناسبی برای مدیریت منابع انسانی و شیوه هایی که دستیابی به اهداف مالی، اجتماعی و زیست محیطی را برای شرکت فراهم می کند، تعریف می شود (انهارت و همکاران ۳، ۲۰۱۲: ۲۲۷).

1 Dyllick & Hockerts

2 Ehnert

3 Enhert & Harry

مدیریت منابع انسانی پایدار به عنوان اتخاذ استراتژی مناسبی برای مدیریت منابع انسانی و شیوه‌هایی که دستیابی به اهداف مالی، اجتماعی و زیست محیطی را برای شرکت فراهم می‌کند، تعریف می‌شود (اینرت و هاری، ۲۰۱۲).  
مدیریت منابع انسانی پایدار را ترکیبی از سه بعد تعادل کار و زندگی، خودمختاری شخصی و قابلیت استخدام کارکنان می‌دانند (لیما<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳):

تعادل کار و زندگی: گلین<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) توضیح می‌دهد زمانی عملکرد کارکنان بهبود می‌یابد که تعادلی رضایت بخش بین کار و زندگی شخصی آنان ایجاد شود. زیرا میزان استرس ناشی از بی تعادلی میان کار و زندگی موجب کاهش کنترل بر کار خود، نارضایتی شغلی و ترک سازمان می‌شود (گلین و همکاران، ۲۰۰۶).

خودمختاری شخصی: فرد و ترویر<sup>۳</sup> (۲۰۰۰)، بر این باورند که افزایش سطح خودمختاری اجازه می‌دهد انعطاف پذیری کارکنان نسبت به تعریف کار و چگونگی انجام دادن آن افزایش یابد و در نهایت، به خودهدایتی، داشتن اقتدار برای انتخاب گزینه‌های کاری و شناسایی مسیرهای زندگی منجر می‌شود (پرو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳).

قابلیت استخدام: در اصطلاحی ساده، قابلیت استخدام، به معنای توانایی چرخش شغلی در مشاغل متنوع و انجام دادن کار به طور درست است. به طور مفهومی و جامع تر، قابلیت استخدام، توانایی حرکت در بازار کار به منظور آزادسازی ظرفیت، از طریق استخدام پایدار است (تیبی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳).

اشاعه مفهوم مسئولیت اجتماعی سازمان در مباحث علمی و عملی در رشد توجهات به ارتباط بین پایداری و مسائل منابع انسانی نقش داشته است. به ویژه شرکت‌های چندملیتی و بزرگ از ورود مفهوم پایداری در مسائل کلیدی مدیریت منابع انسانی مانند توسعه، سلامت و اشتغال پذیری منابع انسانی استقبال کرده اند (نیلی پور طباطبایی و همکاران، ۱۳۹۵). چرایی ارتباط بین پایداری و کارکرد منابع انسانی و تعریف و بکارگیری جامع از این مفهوم موجب بروز دو مبحث عمده شده است. نخستین مبحث به ارتباط بین سازمان با محیط‌های اقتصادی و اجتماعی اش پرداخته و عمدتاً به مباحث پایداری اجتماعی و اکولوژیکی مرتبط است (سطح کلان). نکته اصلی در اینجا آن است که مدیریت منابع انسانی دیگر نمی‌تواند (نباید) گفتگوهای اجتماعی در زمینه پایداری و پایداری شرکتی را نادیده انگارد، زیرا در عمل با آن سر و کار داشته و می‌تواند نقش بسیار مهمی در ایجاد توسعه پایدار سازمان ایفا کند (کوهن و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲؛ کرامر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳؛ انهرت و همکاران، ۲۰۱۴).

#### مدل‌های مدیریت منابع انسانی پایدار

بررسی ادبیات گذشته در خصوص مدل‌های مدیریت منابع انسانی هم‌چون مدل مدیریت منابع انسانی استوری (۱۹۸۹)، فامبرون و همکاران (۱۹۸۴)، بیر و همکاران (۱۹۸۴)، دایر و هولدر (۱۹۸۸)، بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰) و میرسپاسی (۱۳۹۶) مولفه‌های تعیین‌کننده مدیریت منابع انسانی را نشان داده است.

1 Lima

2 Glynn

3 Fred & Tervir

4 Peru

5 Tibby

6 Cohen et al

7 Kramar

### - مدل جنبه های سخت و نرم استوری

مدیریت منابع انسانی، عبارت است از مدیریت و اداره ی راهبردی و پایدار با ارزش ترین دارایی های یک مجموعه؛ یعنی، کارکنانی که در آن جا کار می کنند و به طور منفرد در کنار هم در جهت دست یابی به اهداف کمک می کنند. استوری، مدیریت منابع انسانی را به جنبه های سخت و نرم تقسیم می کند که در جنبه ی سخت بر وجوه نقدی کمی، محاسباتی و تجاری به شیوه ای عقلایی همانند سایر عوامل اقتصادی تأکید می کند. وی معتقد است که HRB در واقع تداوم سنت سرمایه داری است که به کارکنان به دیده ی کالا می نگرد و جنبه ی نرم را عبارت از این می داند که باید با کارکنان مثل دارایی های با ارزش رفتار کرد و تعهد، سازگاری و مهارت های آن ها را موجب و منبع مزیت رقابتی دانست است (آرمسترانگ، ۱۳۹۷: ۲۰-۱۸).

### - مدل سازگار مدیریت منابع انسانی فامبرون

مکتب میشیگان<sup>۱</sup> (فامبورن و همکارانش) معتقدند که سیستم منابع انسانی و ساختار سازمانی باید به گونه ای طراحی شوند که با راهبرد سازمان همگون و هماهنگ باشد و دارای زیرسیستم های: انتخاب، مدیریت عملکرد، توسعه، پاداش و عملکرد است (همان: ۲۳-۲۴).

### مدل کاربرد تئوری سیستم در مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی به معنای وسیع کلمه، قسمتی از قلمرو علم و هنر مدیریت را شکل داده، طرح ریزی، سازمان دهی، نظارت و کنترل عملیات استخدامی، بهسازی، نگاه داری و کاربرد منابع انسانی را در جهت تأمین هدف های کارکنان، سازمان و جامعه، شامل می شود (میرسپاسی، ۱۳۹۶: ۴۴-۴۲).

### - مدل زیر نظام های منابع انسانی

بر مبنای مدل ارائه شده، عملاً کار نظام منابع انسانی با پیش بینی و تأمین احتیاجات آغاز می شود و در مجموع، دارای زیرسیستم های برنامه ریزی، بهسازی، نگاه داری، کاربرد و روابط کار می باشد که هر کدام بخشی از این زنجیره و نظام را برعهده دارد (میرسپاسی، ۱۳۹۶).

### - مدل بیر و همکاران

پژوهشگرانی چون بیر، اسپکتر، لارسن، میلز و والتن (۱۹۸۴)، دیدگاه کل نگر یا نگرش سیستمی را توصیه کردند تا بتوان بدان وسیله راه های تأمین هدف های منابع انسانی را مورد بررسی قرار داد. مدل ارائه شده بر اساس چهار سیستم و سیاست اصلی استوار است: ۱. اعمال نفوذ کارکنان، ۲. جریان منابع انسانی، ۳. سیستم پرداخت حقوق و مزایا، ۴. سیستم کار.

### - مدل دایر و هولدر

دایر و هولدر (۱۹۸۸)، برای نظام منابع انسانی چارچوبی ارائه کرده اند که شامل شش زیرسیستم می شود: ۱- توسعه<sup>۲</sup>، ۲- پاداش ها<sup>۳</sup>، ۳- سیستم کار<sup>۴</sup>، ۴- مدیریت عملکرد و سرپرستی<sup>۵</sup>، ۵- روابط با کارکنان<sup>۶</sup>، ۶- روابط با دولت.

1 Michigan School

2 Development

3 Rewards

## - مدل بامبرگر و مشولم

با توجه به یافته‌های بامبرگر و لن مشولم از مطالعات مجموعه‌ی زیرسیستم‌های منابع انسانی موجود و ادعای ایشان از بررسی کلیه‌ی زیرسیستم‌های منابع انسانی در الگوهای مختلف، کلیه‌ی زیرمجموعه‌های منابع انسانی را می‌توان در سه سیستم قرار داد: ۱. تأمین منابع انسانی ۲. ارزیابی عملکرد و پاداش ۳. روابط با کارکنان.

## استراتژی

واژه استراتژی به معنی راهبرد یا تمهید، از نظر ریشه شناختی بر معنی رهبری ارتش دلالت دارد و به معنی فرمانده کل قوا یا درجه ارتشید است (عبیری، ۱۳۸۹). این واژه از لغت یونانی استراتژیا گرفته شده است که در حدود ۴۰۰ سال پیش از میلاد به کار می‌رفته و به هنر و علم هدایت نیروهای نظامی گفته می‌شده است. در تعریف استراتژی آمده است: استراتژی عبارت است از طرح‌ها و برنامه‌های مدیریت برای کسب نتایج منطبق با رسالت و هدف‌های سازمان. و در جای دیگر آمده است: استراتژی طرحی است جامع، واحد و کامل که برای رسیدن به هدف از برتری‌های ویژه‌ی موسسه برای رویارویی با تغییرات عمده محیطی استفاده می‌کند. بروس هندرسون صاحب‌نظر برجسته و مؤسس گروه مشاوران بوستون، استراتژی را این‌گونه تعریف می‌کند: ایجاد یک مزیت منحصر به فرد برای تمایز سازمان از رقبا. و اساس کار را مدیریت این تمایز می‌داند (فرهی بیلویی، ۱۳۸۷).

بر اساس نظریه‌ی مینتزبرگ، تعریف استراتژی را از پنج دیدگاه می‌توان مطرح ساخت که عبارتند از:

۱- استراتژی به عنوان طرح: استراتژی‌ها پیشاپیش نسبت به اتفاقات ساخته می‌شوند و نیز توسعه آن‌ها آگاهانه و هدفمند است.

۲- استراتژی به عنوان نیرنگ: استراتژی منجر به نیرنگ و مانوری زیرکانه در مقابل رقبا می‌شود.

۳- استراتژی به عنوان الگو: استراتژی الگویی در جریا تصمیم‌هاست.

استراتژی به عنوان موفقیت: استراتژی به عنوان یک نیروی میانجی یا هماهنگ‌کننده بین سازمان و محیطش و یا به عبارتی بین موقعیت درونی و بیرونی سازمان، تبدیل می‌شود.

۵- استراتژی به عنوان نگرش: استراتژی یک نگرش است که محتوای آن نه فقط از یک موقعیت منتخب، بلکه از روش عمیق و ریشه‌دار برای درک جهان تشکیل شده است (مجیبی و همکاران، ۱۳۹۰؛ فروزنده و همکاران، ۱۳۹۱).

## آینده پژوهی

در یک تعبیر کلی و با استفاده از برخی روش‌های توصیفی یا تجویزی می‌توان گفت: «آینده‌شناسی عبارت است از تلاش برای درک آنچه که در آینده می‌تواند روی دهد و یا باید روی دهد (تقوی گیلانی و همکاران، ۱۳۸۹) و یا بنا به تعریف دیگر، آینده‌شناسی فرآیندی است که به پیش‌بینی چندین رویداد محتمل در آینده می‌پردازد.

یکی از نظریه‌پردازان آینده‌شناسی را به طور خلاصه شناخت آینده با مطالعه آینده‌های ممکن و مطلوب یک جامعه تعریف می‌نماید (منصوری، ۱۳۹۲) برخی دیگر از دانشمندان از اصطلاح چشم‌انداز راهبردی<sup>۳</sup> بهره می‌گیرند. براین

1 Work System

2 Super Vision and performance management

3 Strategic Perspective



براین اساس آینده علت وجودی حال و گذشته است و راهی است برای همگان تا کنترل آینده خویش را به دست گیرند. به عبارت دیگر هدف تفکر برپایه چشم انداز، روشن ساختن گزینش های حال و گذشته در پرتو آینده های ممکن است (گوده، ۱۳۹۱) علیرغم وجود اختلافات ناچیز در همه تعاریف ارائه شده می توان گفت آینده شناسی یا آینده پژوهی تلاشی است جامع در جهت شناخت و مطالعه آینده (پیشگاهی فرد و همکاران، ۱۳۹۸).

مولفه های آینده پژوهی بر اساس تحقیقات اسلاتر (۱۹۹۱) مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است، عبارتند از: «آموزش، سرمایه گذاری، سواد آینده یا هوشیاری محیطی، نوآوری، رقابت و رهبری. (اسلاتر، ۱۹۹۱).

#### - آموزش

اگر آموزش نتواند به تغییر رفتار یک فرد پس از طی فرایند یادگیری بینجامد، باید گفت به هدف اصلی خود نایل نشده است. آموزش در چارچوب آینده پژوهی نیز باید همین پیامد را داشته باشد. مهمترین تغییری که باید در رفتار فرد آینده پژوه پس از طی نمودن دوره های آموزشی آینده پژوهی مشاهده شود، تغییر نگرش او نسبت به مقوله آینده و تعامل او با آینده است. (تقوایی یزدی، ۱۳۹۶)

#### - سرمایه گذاری

امروزه و در شرایط نامطمئن بازار، بدون برخورداری از پشتیبانی مالی قابل توجه نمی توان به دستاوردهای ملموسی در حوزه آینده پژوهی نایل شد. جلب اعتبارات و سرمایه های دولتی به سوی کوشش های آینده نگر بویژه در جوامعی که گام های نخستین در این زمینه را تجربه می کنند، در کوتاه مدت می تواند به عنوان یکی از راه حل ها در نظر گرفته شود. البته، برای بلندمدت تدابیر بهتری نظیر ایجاد بورس های سرمایه برای حوزه های پژوهشی از جمله آینده اندیشی و آینده پژوهی، باید اندیشید (تقوایی یزدی، ۱۳۹۶).

#### - سواد آینده یا هوشیاری محیطی

بسیاری از آینده پژوهان سواد آینده یا همان هوشیاری محیطی را مهمترین ابزار برای ساختن آینده می دانند. در حقیقت، بدون پایش محیطی، بهره برداری از تکنیک ها و روش هایی که برای آگاهی از شرایط آینده به کار می روند، میسر نخواهد بود. یک آینده پژوه همواره شرایط پیرامونی خود را زیر نظر می گیرد و نشانه های تغییر را شناسایی می کند (تقوایی یزدی، ۱۳۹۶).

#### - نوآوری

در اندیشه پیرامون آینده یا آینده اندیشی، با سه رویکرد اساسی سر و کار داریم: آینده اندیشی تحلیلی، آینده اندیشی تجویزی و آینده اندیشی تصویر پردازانه. در رویکرد سوم، نیازمند نوآوری خواهیم بود. خلق تصاویر نو و بدیع می تواند ما را در ساخت آینده یاری کند. تحلیل محتوای آینده و آنچه در راه است، ذهنی نوپرداز و نوآور میطلبد (تقوایی یزدی، ۱۳۹۶).

#### - رقابت

حضور کارآمد در محیط آینده، نیازمند شناسایی رقبا و آشنایی با مهارتها و شرایط رقابت است. از آنجا که هر تلاشی که برای آینده صورت می گیرد با هدف جلوگیری از غافلگیر شدن در آینده به انجام می رسد، ناخواسته با نوعی رقابت ضمنی و ذاتی سروکار داریم (تقوایی یزدی، ۱۳۹۶).

## - رهبری

انجام هر فعالیت هدفمند بویژه زمانی که بر پایه شکل بخشیدن به آینده و ساختن آن بنا شده باشد، نیازمند رهبری است. اگر چه در آغاز یک حرکت فردی یا اجتماعی ممکن است نشانه یا اثری از رهبری وجود نداشته باشد، اما بتدریج و با قوام یافتن کوشش‌های آینده‌گرا، آثار هدایت و رهبری در آن پدیدار می‌شود (پدرام، ۱۳۸۸).

مطالعات مختلفی در زمینه مدیریت منابع انسانی پایدار از منظرها و در جوامع آماری مختلف انجام شده است. ریحانی و همکاران (۱۳۹۸) به تحقیقی تحت عنوان تبیین استراتژی‌های کسب و کار و جهت‌گیری استراتژیک به منظور ترسیم آینده نظام مدیریت منابع انسانی (مطالعه موردی: بانک توسعه صادرات ایران) پرداختند. نتایج نشان دادند که عوامل سازمانی بر فرایند مدیریت دانش بر توسعه منابع انسانی تاثیر مثبت، مستقیم و معنادار؛ عوامل سازمانی بر توسعه منابع انسانی اثر مثبت، مستقیم و معنادار؛ و عوامل سازمانی به واسطه فرایند مدیریت دانش بر توسعه منابع انسانی تاثیر غیرمستقیم، مثبت و معناداری دارد، لذا الگوی تجربی بدست آمده منطبق بر الگوی مفهومی پژوهش بود و نتیجه‌گیری کلی حاکی از ارتباط عوامل سازمانی با توسعه منابع انسانی با نقش میانجی فرایند مدیریت دانش در میان کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی هرمزگان بود. عابدینی و همکاران (۱۳۹۷) به تحقیقی تحت عنوان نقش مدیریت منابع انسانی در ارتقاء سرمایه اجتماعی سازمانی: مبتنی بر رویکرد آینده پژوهی پرداختند. یافته‌ها بیانگر تاثیر مثبت و معنادار هر یک از اقدامات چهارگانه مدیریت منابع انسانی بر ابعاد سه‌گانه سرمایه اجتماعی سازمانی است. تاثیر متغیر توسعه منابع انسانی بر بُعد ساختاری و متغیر جبران خدمات بر بُعد ارتباطی سرمایه اجتماعی مورد تایید قرار نگرفت. بیشترین تاثیر را زیرسیستم انتخاب بر سرمایه اجتماعی داشته به گونه‌ای که تا ۷۴ درصد تغییرات مربوط به سرمایه اجتماعی شناختی را می‌توان متأثر از انتخاب منابع انسانی برشمرد. نتایج پژوهش نشانگر تاثیرگذاری اقدامات مدیریت منابع انسانی بر سرمایه اجتماعی سازمانی با تاکید بر روندهای در حال ظهور HR می‌باشد. اصلانی و همکاران (۱۳۹۵)، پژوهشی با عنوان رویکردی آینده پژوهانه به برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی با استفاده از روش فراترکیب انجام داده‌اند. نهایتاً بر اساس یافته‌های مشترک، شش مرحله و هفده گام برای برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی آینده پژوهانه در سازمان‌های دولتی شامل بررسی پیش‌نیازها و ضرورت‌ها، آماده‌سازی آینده پژوهانه، معناسازی آینده، توسعه و طراحی آینده پژوهانه، اقدام آینده پژوهانه و ارزیابی آینده پژوهانه ارائه شد. حسین‌هاشمی و همکاران (۱۳۸۹) به تحقیقی تحت عنوان طراحی الگوی آینده پژوهی در توسعه منابع انسانی (مورد سپاه پاسداران انقلاب اسلامی) پرداختند. نتایج تحقیق، نشان‌گر روابط حاکم بر عوامل و مولفه‌های اثرگذار بر آماده‌سازی، توسعه منابع انسانی آینده‌ی سپاه و تبیین مبانی نظری آینده پژوهی با تاکید بر توسعه منابع انسانی می‌باشد که به عنوان برجسته‌ترین منبع راهبردی، سازمان سپاه، مدیران و محققان آینده‌ی منابع انسانی را یاری می‌نماید. ویهاری و روا<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، پژوهشی با عنوان پیشینه‌ها و پیامدهای مدیریت منابع انسانی پایدار: شواهد تجربی از هند انجام داده‌اند. یافته‌های این پژوهش با توجه به داده‌های آماری و عملی با فراهم آوردن اقدامات پیشنهادی برای سازمان‌ها، اجرای شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار، را روشن می‌کند. ویخاون<sup>۲</sup> (۲۰۱۸)، پژوهشی تحت عنوان نوآوری، مدیریت منابع انسانی پایدار و رضایت مشتری انجام داده است. نتایج این

1 Vihari &amp; Rao

2 Wikhamn, W

مطالعه نشان داد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار، توانایی هتل در ایجاد نوآوری و رضایت مشتریان را افزایش می‌دهد. در این پژوهش رابطه بین شیوه‌های پایدار HR و نوآوری مورد بحث قرار گرفته است. بایوم<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، مقاله ای تحت عنوان مدیریت منابع انسانی پایدار به عنوان یک هدایت کننده در سیاست و برنامه ریزی گردشگری: یک گناه جلدی برای نادیده گرفتن؟ انجام داده‌اند. نتایج نشان داد ظرفیت اشتغال پایدار، ظرفیت تحویل خدمات و ظرفیت کیفیت خدماتی که سیاست گذاران می‌توانند آمادگی خود را برای رشد پایدار در شغل گردشگری را ارزیابی کنند.

### یافته‌های پژوهش

در این تحقیق از روش مصاحبه نیم ساختار یافته و تکنیک دلفی فازی برای استخراج و غربالگری شاخص‌ها، مولفه‌ها و ابعاد مدیریت منابع انسانی پایدار با تاکید برتدوین استراتژی‌ها و سیاست‌ها در صنعت پتروشیمی ایران بر اساس رویکرد آینده‌پژوهی استفاده شده است.

### جدول ۱. نتایج حاصل از انجام مصاحبه نیم ساختار یافته

بعد	مولفه	شاخص		
درونی	محیط زیست	۱- ایجاد سیاست پاک مدیریت زیست محیطی از طریق بیانیه ای دقیق از مدیران		
		۲- ترویج سیاست های زیست محیطی و بالابردن سطح آگاهی کارکنان از اثرات زیست محیطی فعالیت های خود		
		۳- فرهنگ سازمانی زیست محیطی در سازمان از طریق مشوق ها		
		۴- کاهش، استفاده مجدد و بازیافت کاربردی از آب، انرژی الکتریکی، کاغذ و دیگر منابع طبیعی		
		۵- تلاش برای انتخاب فرد مناسب		
انسانی	منابع انسانی	۶- استفاده از شیوه های علمی و استاندارد در انتخاب نیروی انسانی		
		۷- توجه به شایستگی افراد در تصدی مشاغل		
		۸- بررسی پتانسیل های بالقوه افراد		
		۹- اهمیت نهادن به فرآیند به کارگیری نیروی انسانی		
		اقتصادی	منابع اقتصادی	۱۰- نرخ بازگشت سرمایه با بودجه پیش بینی شده در شرکت
				۱۱- مطابقت حاشیه سود با بودجه پیش بینی شده در شرکت
				۱۲- مطابقت میزان فروش محصولات جدید با بودجه فروش پیش بینی در شرکت
				۱۰
		رهبری	رهبری	۱۳- نفوذ بر کارکنان در هنگام حل مشکلات، دیدگاه ها و جوانب مختلف
				۱۴- ایجاد نگهداری الهام بخش در کارکنان
				۱۵- ایجاد ترغیب ذهنی در کارکنان به منظور پیشرفت
				۱۶- صحبت مدیرطورخوش بینانه درباره آینده
۱۷- تاثیرگذاری مدیر برای راهنمایی و آموزش				

سبک مدیریت	۱۸- قدرت و سرپرستی و هدایت صحیح کارکنان جهت انجام فعالیت ها و امور محوله توسط مدیر
	۱۹- توجه به نیازها و خواسته های کارکنان و تلاش در زمینه رفع مشکلات
	۲۰- رعایت معیارهای کاری و نظم و ترتیب در انجام کارهای واگذار شده به کارکنان توسط مدیر
	۲۱- انعطاف پذیری مدیر در رفتار در جهت برخورد با مسائل مختلف و حل آنها
فرهنگ سازمانی	۲۲- توجه به رشد خود در آینده بیش از وضعیت فعلی
	۲۳- توجه به پیشرفت شغلی و مهیا نمودن بسترهای مورد نیاز برای کارکنان
	۲۴- ایجاد فرهنگ پاسخگویی در کارکنان و مدیران
	۲۵- انجام امور در جهت ایجاد زمینه ای برای پیشرفت های آتی
	۲۶- مجهز بودن کارکنان به ابزارهای مورد نیاز جهت انجام موفق کارهای خود ۲۱
جذب و تامین	۲۷- توجه به اخلاق کاری به هنگام جذب و تامین نیروی انسانی
	۲۸- توجه به مهارت های فنی و قابلیت های فردی در زمان جذب نیروی انسانی
	۲۹- اهمیت نهادن به درستکاری و وفاداری به هنگام جذب و تامین نیروی انسانی
	۳۰- توجه به وجدان کاری، تعهد و مسئولیت پذیری افراد در زمان جذب
	۳۱- اهمیت نهادن به مهارت های فرآیند قوی به هنگام جذب و تامین نیروی انسانی
نگهداری	۳۲- احترام به پذیرفته شدن و مقبولیت مشاهده رفتارهای محرمانه از سایرین
	۳۳- اهمیت نهادن کارکنان به تعلق خاطر و دوستی و پذیرفته شدن توسط همکاران
	۳۴- فراهم کردن زمینه های ارتقای شغلی کارکنان
	۳۵- موفقیت کارکنان در زمینه استعداد بالقوه خود
بهبودی	۳۶- مشارکت کارکنان در برنامه های بهبودی
	۳۷- نحوه منابع اقتصادی و برنامه ریزی آموزشی در بهبودی منابع انسانی
	۳۸- استفاده از شیوه های نوین در زمینه بهبودی منابع انسانی
	۳۹- تدوین برنامه مدون و داشتن رویکرد استراتژیک در زمینه بهبودی منابع انسانی
	۴۰- اهمیت اجرا و ارزیابی در بهبودی منابع انسانی
کاربرد	۴۱- میزان نقش مدیریت در بکارگیری موثر منابع انسانی
	۴۲- شناسایی توانمندی ها و ضعف های مناسب انسانی به منظور استفاده مناسب از آن
	۴۳- نقش ارتباطات و نگهداری به عنوان ابزار استفاده موثر از منابع انسانی
	۴۴- میزان انضباط کار، جایجایی و نهایتاً جدا سازی افراد از سازمان ۳۵
اثرات زیست محیطی	۴۵- استفاده بهینه از محصولات پتروشیمی
	۴۶- جلوگیری سازمان از ایجاد آلودگی
	۴۷- فرهنگ سازی صحیح زیست محیطی
	۴۸- میزان احیاء سازمان از لحاظ چشم اندازهای طبیعی

۴۹- میزان اهمیت سازمان به رفاه کارکنان	اثرات اجتماعی
۵۰- میزان رضایت شغلی کارکنان نسبت به کار خود در این سازمان	
۵۱- میزان توجه در این سازمان به مشارکت اجتماعی کارکنان	
۵۲- ایجاد تعاملات اجتماعی اثربخش در میان کارکنان	
۵۳- توجه به افق های توسعه اقتصادی صنعت پتروشیمی	اثرات اقتصادی
۵۴- میزان توجه این سازمان به وضعیت اشتغال در صنعت پتروشیمی	
۵۵- میزان اهمیت عملکرد محصولات پتروشیمی	
۵۶- میزان توسعه این سازمان در زمینه صنایع وابسته به پتروشیمی	
۵۷- میزان توجه این سازمان به سابقه خدمت افراد	اثرات فردی
۵۸- میزان توجه به مهارت ها و قابلیت های فردی کارکنان در این شرکت	
۵۹- میزان توجه سازمان به استعداد های بالقوه کارکنان و تلاش برای بالفعلسازی	
۶۰- توجه این سازمان به نگرش فرد نسبت به آینده شرکت	
۶۱- میزان توجه به شرایط سنی افراد در این سازمان	
۶۲- انطباق تصمیمات مسئولین مافوق در خصوص منابع انسانی سازمان با قوانین و مقررات	اثرات سازمانی
۶۳- رعایت شرایط فیزیکی محیط کار ، جوانب ایمنی و بهداشتی کار در این سازمان	
۶۴- میزان تاثیر فقدان امکانات در انجام امور محوله	

منبع: نویسندگان، ۱۴۰۰

توجه به نتایج تحلیل محتوای صورت گرفته، نتایج حاکی از این بوده که ۶۴ شاخص در غالب ۱۵ معیار و ۴ بعد شناسایی شدند. ابعاد شناسایی شده عبارت از بعد درونداد، بعد سازمان، بعد فرآیند و بعد برونداد می باشند. برای بعد درونداد معیارهای محیط زیست، منابع انسانی، منابع اقتصادی، برای بعد سازمان معیارهای رهبری، سبک مدیریت و فرهنگ سازمانی، برای بعد فرآیند معیارهای جذب و تامین، نگهداری، بهسازی و کاربرد و برای بعد برونداد معیارهای اثرات زیست محیطی، اثرات اجتماعی، اثرات اقتصادی، اثرات فردی و اثرات سازمانی شناسایی شدند.

### نتایج برگرفته از روش دلفی

در این بخش به بیان نتایج تکنیک دلفی به منظور حذف شاخص های کم اهمیت در دو مرحله با استفاده از شاخص CVR و آزمون t تک نمونه ای پرداخته شده است.

### نتایج دور اول دلفی

#### جدول ۲. نتایج دور اول دلفی

CVR	شاخص های تحقیق			
	میانگین	انحراف معیار	آماره t	معناداری
0.60	2.80	.414	7.483	.000

۱- ایجاد سیاست پاک مدیریت زیست محیطی از طریق

بیانیه ای دقیق از مدیران					
0.73	.000	9.539	.352	2.87	۲- ترویج سیاست های زیست محیطی و بالابردن سطح آگاهی کارکنان از اثرات زیست محیطی فعالیت های خود
0.33	.111	1.702	.910	2.40	۳- فرهنگ سازمانی زیست محیطی در سازمان از طریق مشوق ها
0.60	.000	4.785	.594	2.73	۴- کاهش، استفاده مجدد و بازیافت کاربردی از آب، انرژی الکتریکی، کاغذ و دیگر منابع طبیعی
0.87	.000	14.000	.258	2.93	۵- تلاش برای انتخاب فرد مناسب
0.33	.111	1.702	.910	2.40	۶- استفاده از شیوه های علمی و استاندارد در انتخاب نیروی انسانی
0.60	.000	4.785	.594	2.73	۷- توجه به شایستگی افراد در تصدی مشاغل
0.73	.000	9.539	.352	2.87	۸- بررسی پتانسیل های بالقوه افراد
0.87	.000	14.000	.258	2.93	۹- اهمیت نهادن به فرآیند به کارگیری نیروی انسانی
0.60	.000	7.483	.414	2.80	۱۰- نرخ بازگشت سرمایه با بودجه پیش بینی شده در شرکت
0.60	.000	7.483	.414	2.80	۱۱- مطابقت حاشیه سود با بودجه پیش بینی شده در شرکت
0.60	.000	7.483	.414	2.80	۱۲- مطابقت میزان فروش محصولات جدید با بودجه فروش پیش بینی در شرکت
0.73	.000	9.539	.352	2.87	۱۳- نفوذ بر کارکنان در هنگام حل مشکلات ، دیدگاه ها و جوانب مختلف
0.33	.048	2.168	.834	2.47	۱۴- ایجاد نگهداری الهام بخش در کارکنان
0.73	.000	9.539	.352	2.87	۱۵- ایجاد ترغیب ذهنی در کارکنان به منظور پیشرفت
0.60	.000	4.785	.594	2.73	۱۶- صحبت مدیرطورخوش بینانه درباره آینده
0.60	.000	7.483	.414	2.80	۱۷- تاثیرگذاری مدیر برای راهنمایی و آموزش
0.73	.000	9.539	.352	2.87	۱۸- قدرت و سرپرستی و هدایت صحیح کارکنان جهت انجام فعالیت ها و امور محوله توسط مدیر
0.33	.048	2.168	.834	2.47	۱۹- توجه به نیازها و خواسته های کارکنان و تلاش در زمینه رفع مشکلات
0.73	.000	9.539	.352	2.87	۲۰- رعایت معیارهای کاری و نظم و ترتیب در انجام کارهای واگذار شده به کارکنان توسط مدیر
0.87	.000	14.000	.258	2.93	۲۱- انعطاف پذیری مدیر در رفتار در جهت برخورد با مسائل مختلف و حل آنها
0.60	.000	7.483	.414	2.80	۲۲- توجه به رشد خود در آینده بیش از وضعیت فعلی
0.73	.000	9.539	.352	2.87	۲۳- توجه به پیشرفت شغلی و مهیا نمودن بسترهای مورد نیاز برای کارکنان
0.33	.048	2.168	.834	2.47	۲۴- ایجاد فرهنگ پاسخگویی در کارکنان و مدیران
0.60	.000	7.483	.414	2.80	۲۵- انجام امور در جهت ایجاد زمینه ای برای پیشرفت های آتی
0.60	.000	7.483	.414	2.80	۲۶- مجهز بودن کارکنان به ابزارهای مورد نیاز جهت

					انجام موفق کارهای خود
0.73	.000	9.539	.352	2.87	۲۷- توجه به اخلاق کاری به هنگام جذب و تامین نیروی انسانی
0.20	.173	1.435	.900	2.33	۲۸- توجه به مهارت های فنی و قابلیت های فردی در زمان جذب نیروی انسانی
0.60	.000	7.483	.414	2.80	۲۹- اهمیت نهادن به درستکاری و وفاداری به هنگام جذب و تامین نیروی انسانی
0.20	.458	.764	1.014	2.20	۳۰- توجه به وجدان کاری، تعهد و مسئولیت پذیری افراد در زمان جذب
0.60	.000	7.483	.414	2.80	۳۱- اهمیت نهادن به مهارت های فرآیند قوی به هنگام جذب و تامین نیروی انسانی
0.60	.000	7.483	.414	2.80	۳۲- احترام به پذیرفته شدن و مقبولیت مشاهده رفتارهای محرمانه از سایرین
0.87	.000	14.000	.258	2.93	۳۳- اهمیت نهادن کارکنان به تعلق خاطر و دوستی و پذیرفته شدن توسط همکاران
0.20	.173	1.435	.900	2.33	۳۴- فراهم کردن زمینه های ارتقای شغلی کارکنان
0.73	.000	9.539	.352	2.87	۳۵- موفقیت کارکنان در زمینه استعداد بالقوه خود
0.60	.000	7.483	.414	2.80	۳۶- مشارکت کارکنان در برنامه های بهسازی
0.60	.000	4.785	.594	2.73	۳۷- نحوه منابع اقتصادی و برنامه ریزی آموزشی در بهسازی منابع انسانی
0.20	.301	1.075	.961	2.27	۳۸- استفاده از شیوه های نوین در زمینه بهسازی منابع انسانی
0.73	.000	9.539	.352	2.87	۳۹- تدوین برنامه مدون و داشتن رویکرد استراتژیک در زمینه بهسازی منابع انسانی
0.60	.000	4.785	.594	2.73	۴۰- اهمیت اجرا و ارزیابی در بهسازی منابع انسانی
0.87	.000	14.000	.258	2.93	۴۱- میزان نقش مدیریت در بکارگیری موثر منابع انسانی
0.60	.003	3.568	.724	2.67	۴۲- شناسایی توانمندی ها و ضعف های مناسب انسانی به منظور استفاده مناسب از آن
0.73	.000	9.539	.352	2.87	۴۳- نقش ارتباطات و نگهداری به عنوان ابزار استفاده موثر از منابع انسانی
0.60	.014	2.806	.828	2.60	۴۴- میزان انضباط کار، جابجایی و نهایتاً جدا سازی افراد از سازمان
0.73	.000	9.539	.352	2.87	۴۵- استفاده بهینه از محصولات پتروشیمی
0.73	.000	9.539	.352	2.87	۴۶- جلوگیری سازمان از ایجاد آلودگی
0.60	.000	7.483	.414	2.80	۴۷- فرهنگ سازی صحیح زیست محیطی
0.73	.000	9.539	.352	2.87	۴۸- میزان احیاء سازمان از لحاظ چشم اندازهای طبیعی
0.60	.003	3.568	.724	2.67	۴۹- میزان اهمیت سازمان به رفاه کارکنان
0.60	.000	7.483	.414	2.80	۵۰- میزان رضایت شغلی کارکنان نسبت به کار خود در این سازمان
0.73	.000	9.539	.352	2.87	۵۱- میزان توجه در این سازمان به مشارکت اجتماعی

کارکنان					
0.60	.014	2.806	.828	2.60	۵۲- ایجاد تعاملات اجتماعی اثربخش در میان کارکنان
0.33	.207	1.323	.976	2.33	۵۳- توجه به افق های توسعه اقتصادی صنعت پتروشیمی
0.73	.000	9.539	.352	2.87	۵۴- میزان توجه این سازمان به وضعیت اشتغال در صنعت پتروشیمی
0.60	.014	2.806	.828	2.60	۵۵- میزان اهمیت عملکرد محصولات پتروشیمی
0.73	.000	9.539	.352	2.87	۵۶- میزان توسعه این سازمان در زمینه صنایع وابسته به پتروشیمی
0.87	.000	14.000	.258	2.93	۵۷- میزان توجه این سازمان به سابقه خدمت افراد
0.20	.173	1.435	.900	2.33	۵۸- میزان توجه به مهارت ها و قابلیت های فردی کارکنان در این شرکت
0.73	.000	9.539	.352	2.87	۵۹- میزان توجه سازمان به استعدادهای بالقوه کارکنان و تلاش برای بالفعلسازی
0.73	.000	9.539	.352	2.87	۶۰- توجه این سازمان به نگرش فرد نسبت به آینده شرکت
0.60	.000	7.483	.414	2.80	۶۱- میزان توجه به شرایط سنی افراد در این سازمان
0.73	.000	9.539	.352	2.87	۶۲- انطباق تصمیمات مسئولین مافوق در خصوص منابع انسانی سازمان با قوانین و مقررات
0.60	.000	7.483	.414	2.80	۶۳- رعایت شرایط فیزیکی محیط کار ، جوانب ایمنی و بهداشتی کار در این سازمان
0.73	.000	9.539	.352	2.87	۶۴- میزان تاثیر فقدان امکانات در انجام امور محوله

منبع: نویسندگان، ۱۴۰۰

در مرحله اول دلفی تعداد ۱۵ پرسشنامه بین خبرگان توزیع شده است، و پس از یک ماه پیگیری و حداقل دو بار مراجعه مجدد<sup>۱</sup> در نهایت ۱۵ پرسشنامه جمع آوری شده است. در این مرحله شاخص‌هایی که (دارای سطح معناداری بزرگتر از ۰.۰۵ بوده اند و یا شاخص‌هایی که دارای سطح معناداری کمتر از ۰.۰۵ بوده و میانگین کوچکتر از حد متوسط (عدد ۲) داشته اند) از دور اول حذف می‌شوند و در دور دوم وارد نمی‌شوند، شاخص‌هایی که دارایی مقدار میانگین بالاتر از ۲ و سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۵ بوده اند باقی مانده اند. برای باقیمانده ماندن در دور دوم، علاوه بر آزمون تی از شاخص CVR نیز استفاده شده است. شاخص‌هایی که دارای CVR کمتر از ۰/۴۹ درصد هستند از دور اول حذف شوند و در دور دوم وارد نمی‌شوند. شاخص‌هایی که در این مرحله باقی مانده اند برای دور دوم دلفی مجددا آماده و در اختیار خبرگان قرار گذاشته می‌شود. در مجموع نتایج دور اول نشان داده است برخی از شاخص‌ها که در جدول بالا هایلات شده اند، شرایط ماندن در دلفی را نداشته اند و در نتیجه از فرایند تحلیل حذف می‌شوند. پرسشنامه مجددا بر اساس شاخص‌های باقیمانده بارگذاری می‌شود و در اختیار خبرگان قرار خواهد گرفت.

### نتایج دور دوم دلفی

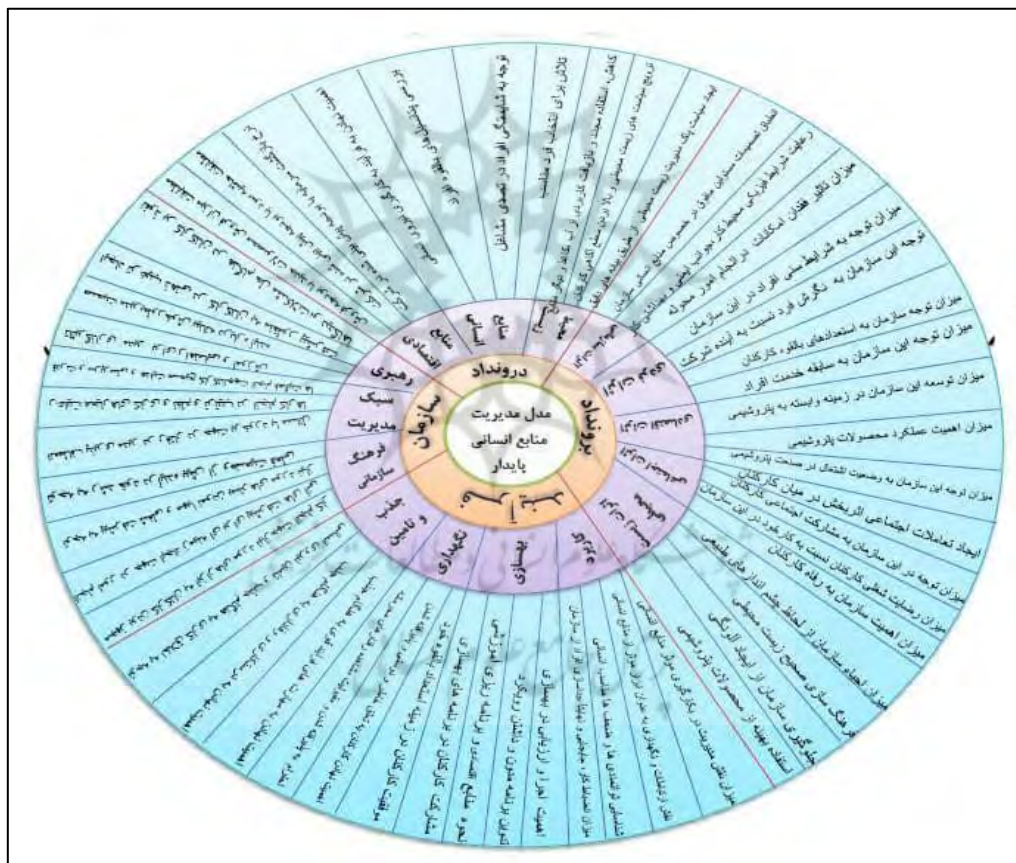
<sup>۱</sup>Callback



در این مرحله تعداد ۱۵ پرسشنامه بین خبرگان توزیع شده است، و پس از دو هفته پیگیری و حداقل سه بار مراجعه مجدد در نهایت ۱۵ پرسشنامه جمع آوری شده است، در بخش اول پرسشنامه مجدداً ضمن معرفی موضوع پژوهش، هدف بیان مسئله، ضرورت پژوهش و مفاهیم برای پاسخ دهندگان بیان شده است. نتایج دور دوم دلفی شامل میانگین، انحراف استاندارد، شاخص **CVR** و نتایج آزمون تی تی-تک نمونه‌ای در جدول ۴-۳ نشان داده شده است. نتایج دور دوم نشان از معنادار بودن و معتبر بودن تمامی شاخص‌های باقیمانده می‌باشد (برای باقی مانده در مدل نهایی هر دو شرط آزمون تی و بیشتر بودن مقدار **CVR** از ۰/۴۹) برای نمونه ۱۵ نفری حداقل **CVR** لازم است ۰/۴۹ باشد) لازم است). و در نتیجه می‌توان به دوره‌های دو گانه دلفی پایان داد. با توجه به نتایج حاصل از سه مرحله ذکر شده، بطور کلی ۵۳ شاخص، در ۱۵ مولفه و ۴ بعد اصلی شناسایی شدند.

### مدل مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد آینده پژوهی شناسایی شده

با توجه به نتایج بدست آمده در این پژوهش، مدل مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد آینده پژوهی در نمودار ۱ حاصل شده است.



نمودار ۱. مدل مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد آینده پژوهی

منبع: نویسندگان، ۱۴۰۰

با توجه به نمودار دایره ای فوق، ۴ بعد، ۱۵ مولفه و ۵۳ شاخص برای مدل مدیریت منابع انسانی پایدار با تاکید بر تدوین استراتژی‌ها و سیاست‌ها با رویکرد آینده پژوهی شناسایی شد.

### نتیجه‌گیری و دستاورد علمی پژوهشی

بدون شک منابع انسانی یک سازمان و مدیریت صحیح و اثربخش آن می‌تواند در پیشبرد اهداف کوتاه مدت و بلند مدت سازمان نقش مهمی ایفا نماید. موفقیت یک سازمان، میزان دستیابی به اهداف از پیش طرح ریزی شده و پایداری سازمان، توانایی حفظ یا توسعه عملکرد در بلندمدت و نتیجه تداوم رضایت ذی‌نفعان سازمان در طول زمان است. پارادایم پایداری امروزه تا حد بسیار زیادی جایگزین موفقیت در ادبیات مدیریت سازمان‌ها شده است و تقریباً اغلب سازمان‌ها به نوعی کسب موفقیت‌های پایدار را در نظام ارزشی خود تعریف می‌کنند.

هدف این پژوهش شناسایی شاخص‌های مدیریت منابع انسانی پایدار با تاکید بر تدوین استراتژی‌ها و سیاست‌ها در صنعت پتروشیمی ایران بر اساس رویکرد آینده‌پژوهی می‌باشد که بدین منظور طی سه مرحله انجام مصاحبه، انجام تکنیک دلفی مرحله اول و انجام تکنیک مرحله دوم به این مهم دست یافته شد. با توجه به نتایج بدست آمده، ۵۳ شاخص در غالب ۱۵ مولفه و ۴ بعد شناسایی شد. ابعاد شناخته شده شامل بعد درونداد با مولفه‌های (محیط زیست، منابع انسانی، منابع اقتصادی)، بعد سازمان شامل مولفه‌های (رهبری، سبک مدیریت و فرهنگ سازمانی)، بعد فرآیند شامل مولفه‌های (جذب و تامین، نگهداری، بهسازی، کاربرد) و بعد برونداد شامل مولفه‌های (اثرات زیست محیطی، اثرات اجتماعی، اثرات اقتصادی، اثرات فردی، اثرات سازمانی) می‌باشند.

به منظور نیل به مدیریت منابع انسانی پایدار نیازمند همکاری همه جانبه کلیه ارکان سازمان می‌باشد. بدون شک بدون کمک کلیه ارکان نمی‌توان سیستمی یکپارچه به منظور مدیریت اثربخش منابع انسانی پایدار در سازمان ترسیم نمود. رهبران و مدیران سازمان در نوع خود می‌توانند از طریق اتخاذ تدابیر صحیح مدیریتی، شایسته‌سالاری، ایجاد انگیزه و ترغیب کارکنان، تخصیص مناسب بودجه سازمان به بخش‌های مرتبط با محیط زیست، فرهنگ سازی صحیح در زمینه محیط زیست و ... در این زمینه نقش موثری داشته باشند. در فرآیند جذب و تامین نیروی انسانی نیز می‌توان از طریق انتخاب کارکنان شایسته‌ای که به محیط زیست نیز توجه خاصی دارند به این مسئله کمک نمود. همچنین باید از کارکنان خواسته شود نظرات و پیشنهادات خود را در زمینه فعالیت‌های زیست محیطی سازمان ارائه کرده و مشارکت آنها در این زمینه بالا برده شود. از سوی دیگر می‌توان از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی به بالا بردن اطلاعات زیست محیطی کارکنان کمک نمود تا به اثرات ناشی از مدیریت اثربخش منابع انسانی پایدار پی ببرند. همچنین می‌توان از طریق انتخاب رهبران و مدیرانی دوستدار محیط زیست و علاقه‌مند به مدیریت منابع انسانی پایدار به منظور همسویی بیشتر مدیران با برنامه‌های کلان سازمان در زمینه مدیریت منابع انسانی پایدار استفاده نمود.

نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج تحقیقات کمالی راد و همکاران (۱۳۹۳)، همسو می‌باشد. آنها مقاله‌ای با عنوان شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه (پرورش) اسلامی منابع انسانی در بخش دولتی با نگاه آینده‌پژوهی انجام داده و به این نتیجه به دست آمد که متغیر زیرساخت‌ها، ارزش‌های اسلامی و محیط بر پیشرفت ایرانی اسلامی منابع انسانی تأثیر مستقیم دارد؛ همچنین مشخص شد پیشرفت ایرانی اسلامی بر همسویی و همسویی بر برونداد منابع انسانی در بخش دولتی تأثیر مستقیم دارد و بدین صورت مدل مفهومی استخراج گردید و سپس با استخراج مدل فرضیه‌هایی تدوین گردید و مورد آزمون قرار گرفت. نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج تحقیقات هاشمی و همکاران (۱۳۸۹) از بعد سازمان همسو می‌باشد. هاشمی و همکاران (۱۳۸۹) به تحقیقی تحت عنوان طراحی الگوی آینده‌پژوهی در توسعه منابع انسانی (مورد سپاه پاسداران انقلاب اسلامی) پرداختند. نتایج تحقیق، نشان‌گر روابط

حاکم بر عوامل و مولفه های اثرگذار بر آماده سازی، توسعه ی منابع انسانی آینده ی سپاه و تبیین مبانی نظری آینده پژوهی با تاکید بر توسعه ی منابع انسانی می باشد که به عنوان برجسته ترین منبع راهبردی، سازمان سپاه، مدیران و محققان آینده ی منابع انسانی را یاری می نماید. همچنین نتایج این پژوهش با نتایج تحقیقات عابدینی و همکاران (۱۳۹۷) تحت عنوان نقش مدیریت منابع انسانی در ارتقاء سرمایه اجتماعی سازمانی: مبتنی بر رویکرد آینده پژوهی از بعد فرایندها همسو می باشد. آنها در این پژوهش نتایج پژوهش نشانگر تاثیرگذاری اقدامات مدیریت منابع انسانی بر سرمایه اجتماعی سازمانی با تاکید بر روندهای در حال ظهور منابع انسانی می باشد.

دستاوردهای پژوهشی این پژوهش و با توجه به نتایج بدست آمده پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می گردد:

- پیشنهاد می شود سیاست پاک مدیریت زیست محیطی از طریق بیانیه ای دقیق از مدیران ایجاد شود.
- پیشنهاد می شود سطح آگاهی کارکنان از اثرات زیست محیطی فعالیت های خود بالا برده شود.
- پیشنهاد می شود رهبری بر کارکنان در هنگام حل مشکلات، دیدگاه ها و جوانب مختلف نفوذ ایجاد نماید.
- پیشنهاد می شود مدیران تاثیرگذاری خود برای راهنمایی و آموزش را بالا ببرند.
- پیشنهاد می شود در هنگام جذب نیروی انسانی به اخلاق کاری و اهمیت نهادن به درستکاری و وفاداری توجه شود.
- پیشنهاد می شود شرایط برای مشارکت کارکنان برای برنامه های بهسازی مهیا شود.
- پیشنهاد می شود در برنامه های راهبردی سازمان به اثرات زیست محیطی توجه شود.
- پیشنهاد می شود میزان توسعه این سازمان در زمینه صنایع وابسته به پتروشیمی بالا برده شود.

## منابع

- اصلائیان، م.، کرد، ب.، خزایی صحنه، س.، یعقوبی، ن.م.، روشن، س.ع.، (۱۳۹۵). رویکردی آینده پژوهانه به برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی با استفاده از روش فراترکیب، مدیریت شهری، شماره ۴۵، ص ۳۸۹-۴۱۶.
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۹۷). مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)، سیدحامد اعرابی، امید مهدیه (مترجم)، ناشر: دفتر پژوهشهای فرهنگی
- پدرام ع. و عیوضی م. (۱۳۸۸). درآمدی بر آینده پژوهی اسلامی. تهران: موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.
- تقوایی یزدی، مریم (۱۳۹۳). رابطه آینده پژوهی با تجربه پژوهشی و خودکارآمدی پژوهشی دانشجویان کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، فصلنامه آینده پژوهی مدیریت، سال بیست و هشتم، شماره ۱۱۰
- تقوی گیلانی، مهرداد، (۱۳۸۹). مطالعه روشهای آینده شناسی، طرح سیاستگذاری علم و فن آوری در کشور، مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی. دفتر مطالعات صنایع دفاعی.
- حسین هاشمی، غلامرضا؛ علی اکبری، حسن؛ بازرگانی، محمد؛ نادری خورشیدی، علیرضا (۱۳۸۹). طراحی الگوی آینده پژوهی در توسعه ی منابع انسانی (مورد: سپاه پاسداران انقلاب اسلامی)، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، سال دوم، شماره ی ۲.

ریحانی، محمدرضا؛ مجیبی، تورج؛ آقاجانی، حسنعلی (۱۳۹۸). تبیین استراتژیهای کسب و کار و جهت گیری استراتژیک به منظور ترسیم آینده نظام مدیریت منابع انسانی (مطالعه موردی: بانک توسعه صادرات ایران)، فصلنامه آینده پژوهی مدیریت، سال سی ام، شماره ۱۱۶

عابدینی، مریم؛ میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۷). نقش مدیریت منابع انسانی در ارتقاء سرمایه اجتماعی سازمانی: مبتنی بر رویکرد آینده پژوهی، فصلنامه آینده پژوهی مدیریت، سال بیست و نهم، شماره ۱۱۵

فروزنده دهکردی، لطف الله؛ امینی، محمدتقی؛ خبازباویل، صمد. (۱۳۹۷). برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک با رویکرد تدوین استراتژی. ناشر: دانشگاه پیام نور

فرهی بیلویی، رضا (۱۳۸۷). رویکردهای نوین در مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۹۸

کاسوی، اسماعیل؛ احمدی، فخرالدین (۱۳۸۹). جهانی شدن و توسعه منابع انسانی (مقایسه تطبیقی ۶۲ کشور جهان)، فصلنامه مطالعات راهبردی سیاستگذاری عمومی، دوره ۱، شماره ۱

مجیبی میکلائی، تورج؛ میلانی، منا (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین استراتژی و ساختار سازمانی در شرکت توزیع برق نواحی استان تهران، فصلنامه پژوهشگر (مدیریت)، دوره ۸، شماره ۲۲

میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۶). مدیریت منابع انسانی - تهران: انتشارات نقش جهان

پیشگاهی فرد، زهرا، رنجبر دستنایی، کرامت، کوشکی، محسن. (۱۳۹۸). رویکرد آینده‌پژوهانه به وضعیت ژئوپلیتیکی سواحل مکران رویکرد GBN. فصلنامه جغرافیا و برنامه ریزی منطقه ای، (3)، 9، 135-145.

توبچی ثانی، علی، محمدی، محمود، خزایی، سعید. (۱۳۹۸). به سوی برنامه ریزی در عصر جدید؛ مطالعه تطبیقی برنامه ریزی شهری و منطقه ای با آینده پژوهی. فصلنامه جغرافیا و برنامه ریزی منطقه ای، (3)، 9، 665-683.

نیلی پور طباطبایی، سید اکبر؛ صالحی عمران، ابراهیم؛ هاشمی، سهیلا؛ صداقت، مائده (۱۳۹۵). ارائه کارت امتیازی مدیریت منابع انسانی پایدار در شرکت های فناوری اطلاعات و ارتباطات دانش بنیان ایران، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال سوم، شماره ۱۱.

Dyllick, T.; Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy Environment*, 11(2), 130-141.

Ehnert, I.; Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management Review*, 23(3), 221-238.

Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Germany: Bremen: Physical-Verlag.

Glynn, C.; Steinberg, I.; McCartney, C. (2006). *Work-Life balance: The role of the manager*. Horsham, UK: Roffey Park.

Leal Filho, W. (2000) Dealing with misconceptions on the concept of sustainability. *Journal Sustainability in High Education*, 1(1), 9-19.

Peru, L. (2013). Sustainable human resource management in peruvian companies. *BALAS conference*, 1, 1-18.

Tibby, M. (2013). Defining and developing your approach to employability. *Academic Lead - Employability, Higher Education Academy*, 1, 1-24.

Schuler, R.S., & Jackson, S.E. (2005). A quarter-century review of human resource management in the U.S.: the growth in importance of the international perspective. *Management Review*, 16(1), 11-35

Paauwe, J.; (2009). "HRM and performance: achievements, methodology-cal issues and prospects", *Journal of Management Studies*, Vol. 46, No. 1, p.p. 129-142.

Taylor, S., Osland, J., & Egri, C. (2012). Guest Editor's Introduction: Introduction to HRM's Role in Sustainability: Systems, Strategies and Practices. *Human Resource Management*, 51(6): 789-798

Jackson, S. E., Schuler, R. S., Jiang, K., (2014). An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Annals*, 1-89.

Budhwar, P., Pereira, V., Mellahi, K., Singh, S., (2018)., The state of HRM in the Middle East: Challenges and future research agenda., *Asia Pac J Manag*, <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9587-7>

Ehnert, I., Sepideh Parsa, Ian Roper, Marcus Wagner & Michael Muller- Camen (2015): 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*, DOI: 10.1080/09585192.2015.1024157

Wikhamn, W., (2018)., Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction., *International Journal of Hospitality Management* 76 (2019) 102–110.

Vihari, N .S., Rao, M. K., (2018)., Antecedents and Consequences of Sustainable Human Resource Management: Empirical Evidence from India, *Jindal Journal of Business Research*, 7(1) 61–85., DOI: 10.1177/2278682117754015.

Baum, T., (2018): Sustainable human resource management as a driver in tourism policy and planning: a serious sin of omission?, *Journal of Sustainable Tourism*, DOI: 10.1080/09669582.2017.1423318

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D., Q & Walton, R. E. (1984).(*Managing Human Assets: the groundbreaking business school program*. NewYork, Free Press

Bamberger, P., & Meshoulam, I. (2000). *Human resource strategy*. CA: Sage

Omran., A., Saleh., M., Agami., N., El-Shishiny.,H., Hassan., H. A., and El-Khodary., I. A. F., (2008), *The Integration of Strategic Planning and Futures Studies: Theoretical Justification*, INFOS2008, March 27-29, Cairo-Egypt.

Haddock-Millar, Julie., & Sanyal, Chandana., and Müller-Camen, Michael. (2016) .Green human resource management: a comparative qualitative case study of a United States multinational corporation. *International Journal of HRM*, 27(2), 192-211.

Viitala ,V. (2013). *COMPETENCE MANAGEMENT and HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT*. HAAGA-HELIA Publication Series

Chuang C.H., Shyh-jeer C., and Ching-Wen C., *Human resource management practices and organizational social capital: The role of industrial characteristics*, *J. Bus. Res.*, 66, 678-687, 2013

Wilkinson, A. (2005). Downsizing, rightsizing or dumbsizing? Quality, human resources and the management of sustainability. *Total Quality Management& Business Excellence*, 16(8-9) 1079-1088

Oh, L.B., Teo, H.H. & Sambamurthy, V. (2012). The effects of retail channel integration through the use of information technologies on firm performance. *Journal of operations management*, 30 (2): 326 – 381.

Mc Conville, T. (2017). Devolved HRM responsibilities, middle – managers and role dissonance. *Personal Review*, 35 (6).