

مدل چندسطحی مدیریت پایدار منابع انسانی در دیوان محاسبات کشور

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱/۱۱
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۵/۱۲

■ حامد دهقانان^۱

■ وحید خاشعی^۲

■ مهدی یزدان شناس^۳

■ نسترن سوار^۴

چکیده:

قابلیت‌های پارادایم پایداری به‌عنوان پارادایم جدید مدیریت منابع انسانی، سازگاری و نظریه‌های اجتماعی و سازمانی نو از یک طرف، کمبود مطالعات در فضای پارادایمی و نیز عدم وجود مدلی جامع از مدیریت منابع انسانی پایدار در محیط فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، قانونی کشور از طرف دیگر، نیاز به اقدام به تحقیق جامع نسبت به توسعه و شناسایی مؤلفه‌ها و همچنین عوامل پیشران و تأثیرپذیر از اجرای مدیریت پایدار منابع انسانی در شرایط بومی را ایجاد می‌نماید. هدف از این پژوهش طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمانهای دولتی ایران است که دیوان محاسبات کشور به‌عنوان مورد مطالعه انتخاب شده است. این پژوهش با استفاده از رویکرد مطالعات چندروشی کیفی تحلیل محتوای اسناد و تحلیل مضمون مصاحبه‌ها و میدان‌نگاری انجام شده است. جامعه آماری پژوهش مدیران، متخصصان منابع انسانی دیوان محاسبات کشور است که ۱۴ نفر به شیوه نمونه‌گیری گلوله برفی و هدفمند انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها، اسناد، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و میدان‌نگاری بوده که با استفاده از نرم‌افزار Maxqda نسخه ۱۲ کدگذاری و تحلیل شده‌اند. یافته‌ها نشان می‌دهد که اجزای اصلی مدل شامل «جذب منابع بالقوه، شناسایی منابع بالفعل، نظام پایداری اندیشه، نظام پایداری انگیزش، آینده‌نگاری منابع انسانی، مدیریت ذی‌نفعان، طراحی سیستم کار پایدار، مدیریت سلامت» است که در سه مضمون اصلی جذب و شناسایی، خلق و بهسازی و حفظ و نگهداشت منابع پایدار انسانی طبقه‌بندی شده‌اند. عوامل پیشران و پی‌آمدهای اجرای مدیریت پایدار منابع انسانی در چهار سطح فردی، گروهی، سازمانی و فراسازمانی و همچنین سطح‌بندی از منظر اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی مورد تحلیل قرار گرفته‌اند.

کلمات کلیدی: پایداری، منابع انسانی پایدار، مدیریت پایدار منابع انسانی، دیوان محاسبات کشور

۱. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

۲. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

۳. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

۴. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران، نویسنده مسئول، آدرس ایمیل:

۱- مقدمه و طرح مسأله

محیط کسب‌وکار به سرعت در حال تغییر است، سازمانها با تمرکز روزافزون بر مسئولیت اجتماعی و عملکرد پایدار، اهداف جدیدی به غیر از سود مالی، از جمله تعهد به پیامدهای اجتماعی و زیست‌محیطی را مدنظر قرار داده‌اند. لذا رویکرد مدیریتی انعطاف‌پذیر و سازگار برای فعالیت‌های کسب‌وکار که مسئولیت اجتماعی و پایداری شرکت‌ها را نیز به رسمیت بشناسد، مورد نیاز است. به‌طور خاص، پایداری در حال حاضر یک مسئله در حال ظهور در میان عملگران مدیریت، کسب‌وکار و دانشگاهیان است (ماریاپانادار و همکاران^۱، ۲۰۱۴، ۱۷۳). پایداری رویکرد جدیدی است که استفاده از منابع مالی، طبیعی و انسانی را برای بهبود اقتصادی، محیطی و اجتماعی در یک روش متعامل برای ایجاد سود کنونی و آینده بهبود می‌بخشد. پایداری منابع انسانی به‌عنوان تعادل مصرف و بازتولید منابع انسانی در طول زمان درک می‌شود (نیامه و همکاران^۲، ۲۰۱۴، ۸۳).

مطالعات اخیر، بر تأثیر عامل انسانی بر توسعه و حفظ منابع متمرکز شده‌اند، همچنین بر لزوم شناسایی رویکردها و سیستم‌های مناسب مدیریت منابع انسانی برای اجرای رویه‌های پایداری تأکید شده است. امروزه هدف سازمان‌ها، توسعه سازمانی موفق و سودآور با کمک منابع انسانی فرهیخته‌ای است که فرصت دستیابی به آمال و آرزوهای خود را از طریق مشارکت در کار به دست می‌آورند (پاوو^۳، ۲۰۰۹، ۱۳۵). در قرن بیست‌ویکم پیشرفت‌هایی در مدیریت منابع انسانی به‌وجود آمد و شرکت‌ها افراد را به جای دندانه‌هایی از یک ماشین، به‌عنوان دارایی در نظر گرفته‌اند (اوبدگیو^۴، ۲۰۱۷، ۹۸۷). مفهوم مدیریت منابع انسانی بهبود این دارایی با رویکرد کسب‌مزیت رقابتی است (رانا و مالیک^۵، ۲۰۱۶، ۱۰۹). لذا منابع انسانی کارا، یک منبع بالقوه مزیت رقابتی است که سازمان را از رقابیش متمایز نگه می‌دارد و مزیت‌های رقابتی پایدار ایجاد می‌کند. براین‌اساس سازمانها تمایلی ندارند که دانش مدیریت منابع انسانی خود را به رقبایشان بدهند (چگونگی جذب، هدایت، آموزش، توسعه و غیره). لذا منابع انسانی، دارایی‌های خاص سازمان هستند که تقلیدشان اگر غیرممکن نباشد، دشوار است (ریوس^۶، ۲۰۱۴، ۱۹۲). مدیریت پایدار منابع انسانی واژه چترمانندی است که ابعاد چندگانه، سطوح چندگانه تجزیه‌وتحلیل و شکل خاصی از پویایی‌های زمانی را پوشش می‌دهد (جارلستروم و همکاران^۷، ۲۰۱۶، ۳).

اهمیت اصلی مدیریت منابع انسانی و توسعه منابع انسانی در پایداری با این واقعیت که پایداری اجتماعی در سطح جامعه بستگی به وجود سازمان‌ها و افراد پایدار دارد، مورد تأکید قرار گرفته است. اغلب سازمان‌ها فراموش می‌کنند که کسب‌وکار پایدار نیازمند منابع انسانی پایدار

1. Mariappanadar et al

2. Nyameh et al

3. Paauwe

4. Obedgiu

5. Rana, Malik

6. Rios

7. Jarlstrom et al

است (آردیچویلی^۱، ۲۰۱۲، ۸۷۵). این یک حقیقت مسلم است که سازمان‌ها بیش‌ازپیش پایداری را در دستور کار مدیریت خود قرار می‌دهند و خودشان را به پایداری به دلایل گوناگونی متعهد می‌کنند. با این حال به‌منظور کسب پایداری در سطح سازمان همه سیستم‌ها باید به پایداری توجه کنند و قادر باشند ارتباط میان پایداری و سیستم‌های مختلف مثل مدیریت منابع انسانی را برقرار کنند (ساوانویچین و استانکویکیوته^۲، ۲۰۱۴، ۸۸).

اگر سازمان‌ها بتوانند جنبه‌های تفکر پایداری سازمانی را اتخاذ کنند، ممکن است مبنایی برای رویکرد جدید به مدیریت پایدار منابع انسانی باشد که تنش بین اهداف اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی سازمان (حالت‌های مالی آن به‌ویژه تعادل بین سرمایه‌گذاران بلندمدت و کوتاه‌مدت و نیاز به توازن دیدگاه‌های یکپارچه‌گرا-تمایز) را همسو می‌کند (مارتین^۳ و همکاران، ۲۰۱۶، ۳۱). این اندیشه کنونی پیرامون مدیریت منابع انسانی، توسل به مدل‌ها، ابعاد و عوامل جدید را الزامی ساخته است. ابعاد و عواملی که برای پاسخ به پیچیدگی‌های عصر پایداری مناسب‌ترند و سازمان را به انجام وظایف خویش به‌نحو اثربخش‌تر توانمند می‌سازد. با وجود این، دستیابی به اجماع درباره آنچه مدیریت پایدار منابع انسانی در مبحث توسعه باید اتخاذ کند، با موانع متعددی روبه‌رو است که عبارتند از: نبود تعریف واحد، ابهام در ادراک چارچوب و همچنین فقدان شفافیت در مؤلفه‌های مؤثر و پیامدهای اجرای آن.

ازسویی دیگر، دیوان محاسبات کشور در راستای رسیدن به رسالت خود کاملاً متکی به نیروهای انسانی خویش بوده و موفقیت و بقا و کسب مشروعیت اجتماعی از طریق منابع اصلی آن میسر است. با عنایت به این که منابع انسانی متخصص و ماهر در دیوان محاسبات به‌عنوان سازمان استفاده‌کننده از خدمات دانشی و تخصصی، مهم‌ترین منبع و سرمایه سازمانی هستند و جهت بقای بلندمدت و رسیدن به رسالت سازمان از اهمیت بسیاری برخوردارند. در این سازمان، عملاً جذب نیروی مستعد و بازتولید نیروهای خروجی، بازیافت منابع ناکارآمد و توجه به عوامل تأثیرگذار بر مدیریت پایدار منابع ارزشمند سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، لذا اقدامات و شیوه مدیریت منابع انسانی در دیوان، نقش مهمی در جذب و نگهداشت افراد مستعد و متخصص و بازتولید سرمایه‌های انسانی ایفا می‌نماید.

همچنین می‌توان گفت نظارت رابطه‌های تنگاتنگ با اقتصاد، سیاست و قانون داراست، لذا با عنایت به نقش حاکمیتی دستگاه نظارتی و همچنین نقش تأثیرگذاری که کارشناسان دیوان در اجراء نظارت و ارزیابی خط‌مشی‌های مرتبط با حوزه‌های پایداری می‌توانند ایفا کنند نیز مسأله حائز اهمیت است.

قطعاً ورود، توسعه و تقویت رویکرد پایداری در سیستم مدیریت منابع انسانی در سازمان به‌ویژه سازمان‌های متکی بر دانش در کشورمان به‌گونه‌ای که موفقیت سازمانی و خلق ارزش برای تمامی ذینفعان را در پی داشته باشد، در اولویت تلاش‌های مدیران کشور و سازمان‌ها و

1. Ardichvili

2. Savaneviciene and Stankeviciute

3. Martin

نیز پژوهش‌های دانشگاهی قرار دارد. از این رو این پژوهش در جستجوی نحوه بکارگیری رویکرد پایداری در فرآیندهای مدیریت منابع انسانی (جذب و استخدام، آموزش و توسعه، نگهداشت، جبران خدمت، خروج، بازتولید و بازیافت منابع انسانی) است و همچنین تعیین عناصر پیشران مدیریت پایدار منابع انسانی و پی‌آمدهای آن را مورد مطالعه قرار می‌دهد.

لذا نظر به اهمیت رویکرد پایداری در سیستم‌های مرتبط با منابع انسانی، این پژوهش با هدف واکاوی دقیق منابع علمی و در نظر گرفتن ملاحظات واقعی در صدد است الگوی جامع از مدیریت پایدار منابع انسانی بر اساس فرآیندها و اقدامات مدیریت منابع انسانی که در دیوان محاسبات کشور انجام می‌شود، طراحی و ارائه کند و عوامل تأثیرگذار و عناصر بسترساز (درون و برون‌سازمانی)، موانع موجود را در زمینه مورد مطالعه تبیین و راه‌آورد‌های آن را در سطح ذی‌نفعان مختلف: فرد، گروه، سازمان و جامعه شناسایی نماید. با انجام این پژوهش می‌توان در مرحله اول مدل جامع و متناسب با شرایط دیوان محاسبات کشور و در مرحله دوم برای سایر سازمان‌های ایرانی تدوین کرد و سپس سازمان‌های زیرمجموعه دیوان محاسبات کشور را بر اساس این مدل تحلیل نمود و پیشنهادهایی کاربردی برای بهبود وضعیت مدیریت پایدار منابع انسانی ارائه کرد.

۲- مبانی نظری و پیشینه تجربی پژوهش

۲-۱- تعریف منابع انسانی در پارادایم پایداری

در حوزه مدیریت پایدار منابع انسانی، افراد به‌عنوان فردی با نیازها و خواسته‌های خود، با یک زندگی فراتر از سازمانهایی که برای آن کار می‌کنند، در نظر گرفته می‌شوند. تعریف کلی از منابع انسانی مبتنی بر تعریف شولر و جکسون (۲۰۰۶) عبارت از کسانی است که در حال حاضر و یا به‌طور بالقوه به «انجام کار در سازمان» کمک می‌کنند و یا کسانی که در گذشته این کار را انجام داده‌اند (اهنرت^۱ و همکاران، ۱۳۹۵، ۴۱).

۲-۲- تعاریف و اصول پایداری حوزه منابع انسانی

پایداری به‌عنوان پارادایمی در نظر گرفته شده است که چارچوبی را برای تصمیمات توسعه آینده ارائه می‌دهد (هووی و همکاران^۲، ۲۰۱۷، ۲۸۱).

ساویتز و وبر^۳، نوآوری، همکاری، تفکر بلندمدت، تمرکز بیرونی، تفکر متقابل، یادگیری و سازگاری را برای پایداری حیاتی می‌بینند (بولر و مکوی^۴، ۲۰۱۶، ۴۷۸). دستیابی به پایداری نه تنها نیازمند توجه به جزییات فنی و فرایندهای علمی است بلکه توجه به عناصر انسانی و بالابردن آگاهی کارکنان و کمک به آنها در توسعه نگرش مثبت به پایداری، خلق ارزش و افزایش مهارت‌ها و شایستگی‌هایی که بتواند در خطوط سه‌گانه پایداری مشارکت کند حایز اهمیت خواهد بود (بام،

1. Ehnert
2. Hooley et al
3. Savitz and Weber
4. Buller, Mcevoy

۲۰۲۰، ۲۱۴). پایداری شرکت به طور تنگاتنگی به مفاهیم مسئولیت اجتماعی شرکت، شهروندی شرکت، اخلاق کسب و کار، مشارکت ذینفع و مباشرت^۱ (استراند^۲، ۲۰۱۴، ۶۸۸)، اخلاق شرکت، مسئولیت پذیری شرکت، بشردوستی شرکت، مدیریت ذینفع و کارآفرینی اجتماعی، مرتبط شده است (میسکا و همکاران^۳، ۲۰۱۷، ۳). تعاریف پایداری از منظر محققین مختلف در جدول یک آورده شده است.

جدول (۱): تعاریف پایداری

تعریف	محقق
پایداری یک رویکرد متمرکز بلندمدت در کسب و کار است. که نشان دهنده ایجاد سیستم‌ها و فرایندهایی است که می‌تواند در کار طولانی مدت دوام بیاورند.	استراچک ۱، ۲۰۲۱، ۴۵
پایداری به بازسازی، توسعه و تجدید منابع اشاره دارد.	دیویدسکو ^۲ ، ۲۰۲۰، ۳
پایداری ارزش‌ها، منابع و تحول را درگیر می‌کند. همچنین نیاز به تبادل دانش صریح و ضمنی، پیوستگی و اثربخشی تیم و بازاریابی خدمات دارد. همچنین خلاقیت و کارآفرینی اجتماعی را درگیر می‌کند.	شولاک ^۳ و همکاران، ۲۰۱۶، ۶۲
پایداری به عنوان پاسخ استراتژیک بسیاری از شرکت‌ها برای کاهش وابستگی منابع و هزینه‌های رقابتی در تلاش برای ایجاد اطمینان در مقابل نگرانی مداوم و همچنین اثبات وابستگی شرکت، پدیدار شده است.	موجا ^۴ و همکاران، ۲۰۱۴، ۲۴۹
پایداری به صراحت به عنوان یک ابزار استراتژیک برای ایجاد «مزیت رقابتی» نامگذاری می‌شود. تحقیقات استدلال می‌کنند که تصویب استراتژی پایداری باعث می‌شود بنگاه‌ها بتوانند ارزش پایدار و مزیت رقابتی پایدار را به دست آورند.	کاربو ^۵ و همکاران، ۲۰۱۴، ۱۸۱

1. Starecek\ 2. Davidescu\ 3. Scholock\ 4. Muja\ 5. Carbo

چهار اصل پایداری عبارتند از: تأکید بر محدودیت‌های بیوفیزیکی که مقیاس اقتصاد انسانی را محدود می‌کنند؛ تمرکز بر رفاه اجتماعی و توسعه؛ درک اینکه هر سیستم حداقل نیازهای غیرقابل تقسیم خود را دارد تا بتواند باقی بماند؛ و تصدیق پیچیدگی سیستم. چهار اصل پایداری در گستره وسیعی از مشارکت‌های علمی یکپارچه شده است (کونتال و همکاران^۴، ۲۰۱۱، ۲۵۷). ارزش واقعی اعمال پایدار در کاربرد پایداری به عنوان نیروی پشتوانه هر نوآوری‌ها، فناوری‌ها

1. Srewadship
2. Strand
3. Miska et al
4. Quental et al

۱. گرایش تغییر = تمایل به تغییر سازمان
۲. تفکر سیستم‌های وسیع = توانایی ارتباط سازمان
۳. اجماع محیطی و اجتماعی = دیدن نقش نهایی سازمان و اثر آن
۴. ادراک کسب‌وکار و اعتبار = ارتباط پایداری و ارزش ذینفع
۵. وفق‌پذیری = مدیریت، اجرا، تغییر
۶. تاب‌آوری = تعهد به بلندمدت
۷. مهارت‌های انتقالی = تفکر به عمل
۸. توانایی متقاعد کردن = ارتباط برقرار کردن و ایجاد روابط
۹. انرژی و اشتیاق = چشم انداز ارتباط و تشویق نوآوری برای تحریک نوآوری
۱۰. مربیگری و توسعه = تعهد به رهبری پایای سالم از طریق توسعه افراد (مک‌کان و سویت^۲، ۲۰۱۴، ۳۷۵).

پایداری برای بسیاری از سازمان‌ها یک تمرکز کلیدی است. جنبه‌های پایداری منابع انسانی، مانند پاسخگویی محیط کار، حفظ حقوق انسانی و شهروندی سازمانی خوب، به‌طور فزاینده‌ای بخشی از مشروعیت اجتماعی سازمان است. مدیریت منابع انسانی نقش اصلی را در توسعه و اجرای استراتژی پایداری و نقش حیاتی در کسب موفقیت در یک سازمان پایداری محور ایفا می‌کند (وانگ^۳، ۲۰۱۷، ۲). اجرای موفق یک استراتژی پایداری، یک فرایند پویا و خیلی پیچیده است و خلق و همسومون‌ودن فعالیت‌های سطوح فردی، گروهی و سازمانی از طریق اقدامات مدیریت منابع انسانی را درگیر می‌کند. چارچوب چندسطحی پرتو خورشید ظرفیت‌ها و فرهنگ سازمانی، شایستگی‌های گروهی و نرم‌ها و توانایی، انگیزش و فرصت فردی را با بقیه و با استراتژی پایداری همسو می‌کند. خلق سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی برای کسب و نگهداری یک استراتژی پایداری مؤثر ضروری است. مدل چندسطحی پرتو خورشید روابط میان استراتژی پایداری، اقدامات مدیریت منابع انسانی و عملکرد شرکت را شرح می‌دهد (بولر و مک‌کووی، ۲۰۱۶، ۴۶۷). ماریاپاندار تأکید می‌کند که منابع انسانی باید به‌طور پایدار مدیریت شود تا کارکنان بتوانند به کمک‌های مثبت به خانواده و اجتماع خود درحالی که به‌طور فعالانه در سازمان استخدام شده‌اند، ادامه دهند. به‌عبارت‌دیگر درحالی که نگرانی بزرگی در مورد حفاظت از منابع طبیعی وجود دارد باید سطح مشابهی از نگرانی برای حفاظت از منابع انسانی وجود داشته باشد. پایداری به‌طور گسترده‌ای با مسئولیت‌پذیری کسب‌وکار و اثر فعالیت‌های سازمان روی ذینفعان و مالکان کسب‌وکار هم‌راستا می‌باشد. بر اساس این رویکرد مسئولیت‌پذیری پایداری، رفاه کارکنان، رفاه

1. slankis

2. McCann, Sweet

3. Wong

جامعه و کیفیت زندگی باید در اندازه‌گیری عملکرد سازمان‌ها مورد توجه قرار گیرد (اوه و احمد^۱، ۲۰۱۴، ۲۶۴).

اقدامات اولیه پایداری شرکت نیازمند درگیری کارکنان است اگر کارکنان به اقدامات اولیه پایداری سازمان کمک کنند، آن‌ها باید دانش‌محور باشند و پایداری را برای موفقیت سازمان مهم بدانند. اقدامات اولیه درک کارکنان از مسئولیت اجتماعی شرکت به‌طور کلی احساسات، طرز فکر و رفتارهای بعدی آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد (کریگ و آلن^۲، ۲۰۱۳، ۲۹۳). وظیفه نیروی انسانی نقش مهمی در ایجاد و پیاده‌سازی استراتژی‌های تجاری پایدار در سراسر سازمان دارد. با این حال، آمادگی در بخش منابع انسانی برای پشتیبانی پایداری در سطح استراتژیک ممکن است مفقود باشد، زیرا مدیران منابع انسانی ممکن است خود را به‌عنوان راهبرهای استراتژیک ابتکارات زیست‌محیطی و پایداری نبینند. در عوض، آن‌ها عمدتاً زمانی که استراتژی خارج از نیروی انسانی ایجاد می‌شده است خود را به‌عنوان شرکای ایده‌آل برای برقراری ارزش‌ها برای تشویق تغییر رفتار می‌دیدند (میلار و همکاران^۳، ۲۰۱۶، ۱۹۴). در سالهای گذشته، بحث‌های علمی شدید در مورد کمکی که مدیریت منابع انسانی، برای مسئولیت اجتماعی و پایداری محیطی می‌کند یا باید بکند، دیده شده است. این کار تحت چندین عنوان صورت گرفته است، برای مثال منابع انسانی مسئول، مدیریت منابع انسانی بین‌المللی مسئول، منابع انسانی پایدار، مدیریت منابع انسانی سبز و غیره (آلکاراز^۴ و همکاران، ۲۰۱۷، ۲).

مدیریت افراد، یک فاکتور موفقیت حیاتی برای هر سازمانی است و همه مدیران در سرتاسر دنیا آن را به‌عنوان یکی از چالش‌برانگیزترین و مشکل‌ترین وظایف رتبه‌بندی می‌کنند (کافمن^۵، ۲۰۱۵، ۵۱۶). پیچیدگی و رقابت دنیای امروزی چالش‌های منابع انسانی را در خلق و پایداری مزیت‌ها برای سازمان‌ها افزایش می‌دهد (یانگ و یوسوف^۶، ۲۰۱۶، ۴۱۷). پایداری معمولاً از طریق پارادایم منابع انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی مرتبط می‌شود. افراد بخش مهمی برای رشد در سازمان‌ها هستند هم‌چنین به‌منزله یکی از سه بعد پایداری محسوب می‌شوند (لیما^۷، ۲۰۱۳، ۳). هنرت بیان می‌کند که، رویکرد پایدار به مدیریت منابع انسانی، توسعه مدیران و کارکنانی است که می‌توانند با چالش‌های فعلی و آینده پایداری که سازمان‌ها با آن مواجه می‌شوند، سروکار داشته باشند (وانگ، ۲۰۱۷، ۴). مدیریت پایدار منابع انسانی نیازمند تغییر در سیستم ارزشی سازمان شامل حرکت به سوی تولید و بازتولید دانش بر اساس عنصر اعتماد می‌باشد (دبروکس^۸، ۲۰۱۳، ۴۵).

1. Au, Ahmed
2. Craig, Allen
3. Millar et al
4. Alcaraz
5. Kaufman
6. Yong, Yusoff
7. Lima
8. Debroux

بسیاری از سازمان‌ها سیاست‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی را توسعه می‌دهند و شیوه‌هایی را برای افزایش قابلیت استخدام پایدار کارکنان در محل کار به کار می‌گیرند (وای بیما^۱ و همکاران، ۲۰۱۷، ۲). مدیریت پایدار منابع انسانی (به‌عنوان بخشی از نیروی انسانی «سبز» که می‌تواند به‌عنوان آن بخشی از فعالیت‌های سابق، که مربوط به فعالیت‌های حفاظت از محیط زیست شرکت در نظر گرفته می‌شود، درک شود) در گذشته به دلیل آن که محیط طبیعی عامل هزینه قابل توجهی نبود و با توجه به اینکه بیشتر هزینه‌های آلودگی می‌توانست به دلیل مقررات ضعیف یا غیرمستقیم خارجی باشد، اهمیت کمی داشته است (واگنر^۲، ۲۰۱۵، ۳۸۰). در سال‌های اخیر، مفهوم مدیریت پایدار منابع انسانی، به‌عنوان اقدامات مدیریت افراد تعریف شده است که توسعه اجتماعی، محیط زیست و سرمایه انسانی را در نظر می‌گیرند، برخلاف مدیریت منابع انسانی استراتژیک که عمدتاً بر دستیابی به اهداف اقتصادی و حداکثر سودآوری تمرکز دارد. در حوزه گسترده مدیریت پایدار منابع انسانی، جریان روزافزون مطالعات رابطه بین مجموعه‌ای از شیوه‌های خاص مدیریت منابع انسانی (به نام «مدیریت منابع انسانی سبز») و پایداری محیطی را بررسی می‌کند. در واقع، تعهد کارکنان به اهداف سبز و مشارکت در آن، یکی از عوامل کلیدی در تحقق سازمانهای پایدار محیطی است (گوئرچی و کارلو^۳، ۲۰۱۶، ۲۱۲).

بر طبق نظر دی لانگ و کوپنس مدیریت پایدار منابع انسانی با مسیر اصلی مدیریت منابع انسانی به دلیل ویژگی‌های زیر متفاوت است:

۱. تمرکز جدید روی جنبه‌ای برای ذی‌نفعان داخلی در سازمان، کارکنان
۲. آگاهی محیطی و دیدگاه بیرون به داخل در مدیریت منابع انسانی
۳. رویکرد بلندمدت هم در زمینه اجتماعی و هم اقتصادی و با در نظر گرفتن قابلیت استخدام فردی (پرینس^۴ و همکاران، ۲۰۱۵، ۳۱۹).

۲-۳- مدیریت پایدار منابع انسانی

مدیریت پایدار منابع انسانی مفاهیم پایداری شرکت را به اقدامات مدیریت منابع انسانی برای کشف نقش مدیریت منابع انسانی در اعمال و استراتژی‌های به‌طور کلی یکپارچه پایداری شرکت در سازمان‌ها پیوند می‌زند (اهنرت و همکاران، ۲۰۱۶، ۹۰). با توجه به چالش‌های کاری آینده، مدیریت منابع انسانی حقیقتاً بایستی بازطراحی شود که شامل توسعه بلندمدت، بازسازی و تجدید منابع انسانی و تغییر از مصرف به توسعه منابع انسانی با آمیختن با مفهوم پایداری است. بنابراین، مدیریت پایدار منابع انسانی به‌عنوان توسعه منابع انسانی استراتژیک تلقی می‌شود و رویکرد جدیدی را به مدیریت منابع انسانی ارائه می‌دهد (دیویدسکو، ۲۰۲۰، ۱). در مقایسه با مدیریت منابع انسانی استراتژیک، مدیریت پایدار منابع انسانی تأکید بیشتری بر حفظ و توسعه

1.- Ybema
2. Wagner
3. Guerci, Carollo
4. Prins

پایگاه منابع انسانی سازمان دارد (یو^۱ و همکاران، ۲۰۲۱).

یک سیستم مدیریت منابع انسانی در صورتی می‌تواند پایدار در نظر گرفته شود که عملکرد مورد انتظار در یک دیدگاه بلندمدت را برای ذی‌نفعان مرتبط ارائه دهد (دبروکس، ۲۰۱۳، ۳۳). هنرت مدیریت منابع انسانی پایدار را به‌عنوان الگوی برنامه‌ریزی شده یا اعمال و استراتژی‌های نیروی انسانی در حال ظهوری تعریف می‌کند که می‌خواهند سازمان را به کسب اهدافش قادر سازند در حالی که همزمان پایه منابع انسانی را در درازمدت بازتولید کند. پایداری در مدیریت منابع انسانی ارزش منابع انسانی و تأکید بر اهمیت استخدام‌پذیری و در دسترس بودن بلندمدت کارکنان به‌عنوان وسیله‌های اطمینان از نیروی کار باکیفیت بالای کنونی و آینده را مورد تأکید قرار می‌دهد. در مقابل چنین نیروی کاری شانس موفقیت سازمان را افزایش می‌دهد (آپ^۲ و باتگن، ۲۰۱۶، ۷۰۳). زمانی که انعطاف‌پذیری منابع انسانی افزایش می‌یابد پایداری منابع انسانی نیز افزایش می‌یابد. انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای منابع انسانی بیشترین اثر را روی پایداری منابع انسانی دارد. اگر کارکنان توانایی بیشتری برای مطابقت خودش با اقدامات محیطی داشته باشد، پایداری منابع انسانی افزایش می‌یابد (اصفهانی^۳ و همکاران، ۲۰۱۷، ۲۱۰).

تجزیه و تحلیل موج‌های تحقیق در زمینه ارتباط پایداری و مدیریت منابع انسانی باعث شده اجماعی در مورد تعریف مدیریت پایدار منابع انسانی به دلیل دیدگاه‌های متعدد وجود نداشته باشد: دیدگاه متناقض‌نما و همزیستی سازگار کارکنان، سازمان‌ها و جامعه و به علت تعبیرهای متفاوت از پایداری: تعبیرهای یکپارچه، کارایی‌گرا، هنجاری، ماده‌گرا (ساوانویچین و استانکویکیوته، ۲۰۱۴، ۱۰۱). بحث‌های آکادمیک در مورد مدیریت پایدار منابع انسانی تا حدی تازه است اما یک دل‌بستگی فزاینده به شمار می‌رود. مدیریت پایدار منابع انسانی دامنه نوید بخشی برای ساخت تئوری، تحقیق و عمل مدیریت منابع انسانی است که راه‌های نویدبخشی برای تشخیص کارراهه‌های پایدار در سازمان‌ها فراهم می‌کند (پرینس و همکاران، ۲۰۱۵، ۳۱۹). تعاریف مدیریت پایدار منابع انسانی از دید پژوهشگران مختلف در جدول دو آورده شده است.

پرتال جامع علوم انسانی

1. Yu
2. App, S, Büttgen
3. Esfahani

جدول (۲): تعاریف مدیریت پایدار منابع انسانی

تعریف	محقق
پایداری مدیریت منابع انسانی به اتخاذ رفتار جامع مسئولانه اجتماعی در سیستم مدیریت منابع انسانی اشاره دارد. بنابراین، پایداری مدیریت منابع انسانی فراتر از مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی است و متضمن نشان دادن مسئولیت در سیاست‌های مختلفی سیستم مدیریت منابع انسانی است و با کاربرد اصول مختلف CSR مشارکت می‌کند.	دiaz کاریون ^۱ ، ۲۰۲۱، ۱۲۳
مدیریت پایدار منابع انسانی مربوط است به اقداماتی که به توسعه سرمایه انسانی و اجتماعی در سازمان کمک می‌کند و به‌طور روزافزون مسئولیت اجتماعی شرکت را شکل می‌دهد.	بام ^۲ ، ۲۰۲۰، ۳
مدیریت پایدار منابع انسانی نظریه‌ها، مدل‌ها، سیستم‌ها و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی را از یک انگیزه مبتنی بر سود منحصر به فرد به سه هدف (TBL) ^۳ گسترش می‌دهد. جهت‌گیری شامل پیامدهای اجتماعی و محیطی نیز می‌باشد.	وسترمن ^۳ ، ۲۰۲۰
به‌عنوان بسط مدیریت منابع انسانی استراتژیک دیده می‌شود که قبلاً به‌عنوان الگوی توسعه‌های منابع انسانی برنامه‌ریزی شده و فعالیت‌هایی که قصد دارند شرکت را در جهت کسب اهدافش توانمند سازند، تعریف شده است.	جارلستروم و همکاران، ۲۰۱۶
شکل خاصی از مدیریت پرسنل که به‌طور آشکار با محیط سازمان در ارتباط است که روی جنبه‌ای از نیروی کار انسانی و علائق کارفرما، کارکنان و علائق اجتماعی که با همدیگر متعادل هستند تأکید می‌کند.	پرینس و همکاران، ۲۰۱۵
افراد را به‌عنوان ذی‌نفعان داخلی در یک روش پایدار، بدون کاهش توانایی رسیدن به نیازهای ذی‌نفعان دیگر در نظر می‌گیرد. این موضوع مستلزم سرمایه‌گذاری، دردسترس بودن و زیست‌پذیری بلندمدت کارکنان به‌منظور اطمینان از نیروی کار با کیفیت بالا برای آینده می‌باشد.	ووکیچ ^۵ ، ۲۰۱۵، ۵
به‌طور بهینه بر سودمندی و محترم داشتن نیروی انسانی در سازمان، در رابطه صریحی که بین سیاست‌های استراتژیک سازمان و محیط آن ایجاد می‌کند، تأکید می‌کند.	مازور ^۶ ، ۲۰۱۵، ۲۱
به‌عنوان اتخاذ استراتژی مناسبی برای مدیریت منابع انسانی و شیوه‌هایی که دستیابی به اهداف مالی، اجتماعی و زیست‌محیطی را برای شرکت فراهم می‌کند، تعریف می‌شود.	اھنرت و هاری ^۷ ، ۲۰۱۲

1. Diaz-Carrion\ 2. Baum\ 3. Westerman\ 4. Triple bottle line\ 5. Vokic\ 6. Mazur\ 7. Ehnert, Harry

نقش مدیریت منابع انسانی در ایجاد مؤسسات پایدار امروزه توجهات را به‌طور فزاینده‌ای به‌سوی خود جلب نموده است. پایداری به‌عنوان اصل حیاتی برای مدیریت منابع انسانی و

وظایف مدیریت پایدار منابع انسانی می‌تواند استفاده بشود (سوتوم و تاکاشی^۱، ۲۰۱۴، ۲۲۵). مدیریت منابع انسانی، کسب پایداری سازمانی از طریق ایجاد خط‌مشی‌ها، استراتژی‌ها و اقدامات منابع انسانی است که ابعاد اقتصادی، اجتماعی و محیطی را به‌طور هم‌زمان پشتیبانی می‌کند (فريتاس و همکاران^۲، ۲۰۱۱، ۲۲۶). نقش کلیدی مدیریت پایدار منابع انسانی کمک به توسعه سازمان‌های بازرگانی پایدار از نظر اقتصادی، اکولوژیکی و اجتماعی است و هم ایجاد سیستم‌های مدیریت منابع انسانی که فی‌النبسه پایدارتر هستند. با این حال علی‌رغم تعداد روبه‌شد انتشارات در مورد مدیریت پایدار منابع انسانی و گزارش پایداری شرکت، بسیاری از این کارها ماهیتاً مفهومی یا اکتشافی بوده‌اند (اهنرت و همکاران، ۲۰۱۶، ۸۸). سه وظیفه اصلی برای مدیریت پایدار منابع انسانی به‌طور خاصی مهم در نظر گرفته شده‌اند که عبارتند از: توسعه منابع انسانی، طراحی سیستم‌های پاداش و ملاحظه پایداری در اهداف و استراتژی‌های شرکت و فرهنگ سازمانی (ژرومه^۳، ۲۰۱۳، ۱۲۸۸). برای مدیریت پایدار منابع انسانی، انعطاف‌پذیری مشارکتی، ارزش‌افزوده‌گرایی، چالشی‌بودن، گروه‌گرایی و به‌طور استراتژیکی شایستگی‌گرایی، ضروری می‌باشند (لیما، ۲۰۱۳، ۴).

۴-۲- پیامدهای مدیریت پایدار منابع انسانی

با اجرای رویکرد مدیریت منابع انسانی پایدار، سازمان‌ها در جستجوی دو هدف مهم هستند: اول برآوردن نیازها و انتظارات کارکنان (یعنی توسعه مداوم، سلامتی، کاهش استرس، تعادل کار-زندگی) به‌منظور حفظ بهره‌وری‌شان و دوم، افزایش رقابت‌پذیری با جذب کارکنان شایسته در بازار کار که منبع ارزشمندی از مزیت رقابتی را تشکیل می‌دهند. بنابراین سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از رویکرد مدیریت پایدار منابع انسانی خودشان را به‌عنوان سازمان کارمندگرا و متمایز از رقبای بازار کار معرفی کنند (آپ و باتگن، ۲۰۱۶، ۷۰۴).

یکی دیگر از پیامدهای ناشی از ایجاد مدیریت پایدار منابع انسانی (در صورت اجرای دقیق) پایداری سازمانی است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا عملکرد بلندمدت و رضایت مستمر ذی‌نفعان خود را حفظ و توسعه دهند. می‌توان نتیجه گرفت که از طریق لنزهای پایداری، تمام کارکنان تلاش می‌کنند تا اندیشه‌های خلاقانه خاص خود را ارائه دهند و آنها را به محصولات و خدمات تغییر دهند که نه تنها با علایق زیست‌محیطی و اجتماعی سازگار بوده بلکه این محصولات و خدمات با کیفیت بالا ارزش اقتصادی را نیز به ارمغان می‌آورد (آرمان و همکاران، ۱۳۹۵).

نتایج مدیریت پایدار منابع انسانی عبارتند از: رضایت کارمند، انگیزش کارمند، نگهداری کارمند، حضور کارمند، جو اجتماعی بین کارکنان و مدیریت، درگیری کارمند و وفاداری. نتایج مدیریت پایدار منابع انسانی، عملکرد سازمانی را از طریق سود، ارزش بازار، سهم بازار، افزایش فروش، بهره‌وری، کیفیت محصول و خدمت، رضایت مشتری و ... تولید خواهد کرد (ژرومه،

1. Sotome, Takashi

2. Freitas et al

3. Jerome

۲۰۱۳، ۱۲۹۰). از طرف دیگر اقدامات مدیریت منابع انسانی پایدار می‌تواند به نتایج مالی و اهداف سازمانی از طریق رضایت شغلی، رفاه کارمند، التزام کارمند و اخلاق کمک کند. در مقابل اقدامات مدیریت منابع انسانی پایدار ممکن است اثرات زیان‌آور بر انواع ذی‌نفعان را کاهش دهد. مدیریت منابع انسانی پایدار احتمالاً هم نتایجی از قبیل عملکرد مالی و بهره‌وری سازمانی را ماکزیمم می‌کند و هم آسیب‌های ذی‌نفعان داخلی و خارجی از قبیل کارفرما، جامعه و دولت را کاهش می‌دهد (سوتوم و تاکاشی، ۲۰۱۴، ۲۲۵).

شرکت‌هایی که قادر به همراستایی اعمال و ابعاد منابع انسانی با اهداف مدیریت زیست‌محیطی و عملکرد هستند، می‌توانند در مسیر سازمانی به سوی پایداری محیطی موفق باشند (میلار و همکاران، ۲۰۱۶، ۱۹۵). مدیریت منابع انسانی نقش مهمی در تلاش برای پایداری سازمان دارد (وانگ، ۲۰۱۷، ۱).

تفاوت بین مدیریت منابع انسانی استراتژیک و پایدار دلالت بر اهداف بزرگتری دارد. در حالی که مدیریت منابع انسانی استراتژیک توسط عملکرد سازمانی (عمدتاً از نظر نتایج اقتصادی) تعیین می‌شود، مدیریت منابع انسانی پایدار همچنین پیامدهای انسانی-اجتماعی، زیست‌محیطی و مالی را در نظر می‌گیرد (دیویدسکو، ۲۰۲۰، ۳).

در میان ویژگی‌های اصلی مدیریت منابع انسانی پایدار، دو ویژگی اصلی - توسعه کارکنان و ترکیبی از زمان کار انعطاف‌پذیر و انواع جدید فضاهای کاری - از نظر تأثیر بر دو نتیجه اصلی مدیریت پایدار منابع انسانی - رضایت شغلی و عملکرد شغلی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (دیویدسکو، ۲۰۲۰، ۲).

۲-۵- مدل‌های مدیریت پایدار منابع انسانی

برای اینکه منابع انسانی به یک شریک استراتژیک در زمینه پایداری تبدیل شود، اقدامات متعددی توصیه می‌شود. مدیران منابع انسانی باید درمورد پایداری، درک و ایجاد یک مورد کسب‌وکار قانونی برای ابتکارات پایداری، آموزش ببینند و نشان دهند که چگونه اقدامات منابع انسانی می‌تواند به شکل‌گیری و پیاده‌سازی تلاش‌های پایدار کمک کند. در این راستا، کوهن و همکاران^۱ (۲۰۱۲) استدلال می‌کنند که وظیفه نیروی انسانی به ویژه برای فرآیندهای پایداری عمیق مناسب است و پنج مرحله را توصیه می‌کنند: (۱) شناسایی و مشارکت همه ذی‌نفعان، (۲) اولویت‌بندی مسائل کلیدی مدیریت منابع انسانی مرتبط با حمایت از استراتژی پایداری، (۳) همراستایی مجدد سیاست‌ها و اقدامات نیروی انسانی با اولویت‌های پایداری، (۴) توسعه یک نقشه عملیاتی، کارت امتیازی و معیارها و (۵) پیاده‌سازی، اندازه‌گیری و گزارش اثرات نیروی انسانی (بولر و مکوی، ۲۰۱۶، ۴۹۰).

در زمینه مدیریت منابع انسانی پایدار مدل‌هایی ارائه شده است که در جدول سه به برخی از آنها اشاره می‌گردد.

جدول (۳): مدل‌های مدیریت منابع انسانی

ردیف	نام مدل	مدل	منبع
۱	جیراک بیبلوا ^۱ و همکاران	مدل مدیریت منابع انسانی را با تمرکز بر توانایی بالقوه کارکنان در تعامل سه مفهوم: آموزش (توسعه)، انگیزش و عملکرد تبیین می‌نماید.	جیراک و همکاران، ۲۰۲۰، ۳
۲	مدل زاگ و همکاران ^۲	سه هدف عمده مدل: افزایش استخدام‌پذیری کارکنان، ارتقاء مسئولیت‌پذیری فردی با استفاده از مدل‌های مدیریت مشارکتی، و هماهنگ کردن تعادل کار-زندگی.	اصفهانی و همکاران، ۲۰۱۷
۳	مدل 3P ^۳ دی لانگ و کوپنز	دی پیرین بحث می‌کند که مدیریت پایدار منابع انسانی بر احترام و استفاده بهینه نیروی کار در سازمان تأکید می‌کند که رابطه صریحی بین خط‌مشی‌های استراتژیک سازمان و محیط آن ایجاد شده است.	مازوره، ۲۰۱۵، ۸
۴	زاگ، تام و بلوم	مدیریت پایدار منابع انسانی، ترکیبی از سه بعد تعادل کار و زندگی، استقلال حرفه‌ای و قابلیت استخدام کارکنان می‌باشد.	لیما، ۲۰۱۳
۵	مدل بر اساس کارت امتیازی متوازن	از چهار بعد فرایندهای داخلی، خلق ارزش، رشد و یادگیری و ذی‌نفعان مدیریت پایدار منابع انسانی را بررسی کرده‌اند.	طباطبایی و همکاران، ۱۳۹۵
۶	مدل سیستم مدیریت منابع انسانی استراتژیک	در مدل سیستم مدیریت منابع انسانی استراتژیک، نیاز به پایداری محیطی، محیط سازمانی از جمله فرهنگ، سیستم‌ها و فرایندها و اعمال مدیریت منابع انسانی شامل رهبری، استراتژی، سیستم‌های کاری را یکپارچه می‌نماید. این مدل نقش مهمی در درک ما از ابعاد مختلف عملکرد پایدار محیطی شرکت با شناسایی اجزای سیستم خاص و ارائه انواع شیوه‌های مدیریت منابع انسانی دارد. با این حال، مدل تنها بر پایداری محیطی (غیراجتماعی) تمرکز دارد و توضیح نمی‌دهد که چرا تنظیمات پیشنهادی ممکن است منجر به عملکرد برتر شود.	بولر و مکوی، ۲۰۱۶
۷	مدل اهنرت	مدل خیلی مفید مدیریت منابع انسانی پایدار ارائه داده است که یک نظریه عمومیت یافته از پایداری را شناسایی نموده و روی اثرات مطلوب مدیریت منابع انسانی در سطوح فردی، سازمانی و اجتماعی تأکید می‌کند، شناسایی سه تعبیر پایداری به وسیله اهنرت، روش مفیدی برای درک رابطه میان پایداری و مدیریت منابع انسانی فراهم می‌کند. این تعابیر مسئولیت‌گرا، کارایی و نوآوری‌گرا و یک درک ماده‌گرا از رابطه بین پایداری و مدیریت منابع انسانی هستند	اهنرت، ۲۰۱۴

1. Gyurak Babelova\ 2. Zaugg\ 3. Planet, People, Profit

۲-۶- پیشینه پژوهش

تاکنون کار تحقیقی در خصوص مدیریت پایدار منابع انسانی در دیوان محاسبات کشور صورت نگرفته است. دامنه مطالعات حوزه پارادایم پایداری مدیریت منابع انسانی در شرایط بومی کشور بسیار محدود می‌باشد. خلاصه پژوهش‌های انجام شده داخلی و خارجی در زمینه مدیریت منابع انسانی پایدار در جدول چهار آورده شده است.

جدول (۴): پیشینه تجربی پژوهش‌های مدیریت پایدار منابع انسانی

ردیف	عنوان تحقیق	نتیجه	محقق
۱	توسعه منابع انسانی به‌عنوان عنصری از مدیریت پایدار منابع انسانی - با تمرکز بر مهندسان تولید	توسعه منابع انسانی یکی از اصول مدیریت پایدار منابع انسانی است که باید به‌طور مداوم همراه با سایر اصول اجرا شود. توسعه کارکنان باید با داشتن یک چشم‌انداز طولانی مدت انجام شود. لذا دستیابی به اصطلاح شایستگی‌های آینده به‌عنوان پایه‌ای برای اجرای این امر بسیار مهم است. شیوه‌های توسعه منابع انسانی که فقط بر نیازهای فعلی تمرکز دارند با اصول مدیریت پایدار منابع انسانی از منظر بلندمدت مطابقت ندارند.	پیووار-زیلیج ^۱ ۲۰۲۱
۲	اجرای اقدامات پایدار منابع انسانی: موضوعات سبک رهبری	رابطه مثبت بین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد سازمانی را نشان دادند که سرمایه‌گذاری در مجموعه‌های از اقدامات منابع انسانی می‌تواند اهداف راهبردی سازمان را ارتقا دهد. همچنین نشان داد که برخی از سبک‌های رهبری اثرات تعدیل‌کننده قابل توجهی بر پایداری منابع انسانی و بر اثربخشی دارند.	یانگ و لو ^۲ ۲۰۲۰
۳	عملکرد سازمانی ادراک‌شده در جذب و حفظ کارکنان با توجه به نسل‌های مختلف کارکنان و مدیریت پایدار منابع انسانی	هدف از مدیریت پایدار منابع انسانی تمرکز بر توانایی بالقوه کارکنان بوده است. در این مقاله رابطه بین توسعه (آموزش) کارکنان، انگیزه و عملکرد شرح داده شده است. لازم است که سازمانها برای کارکنانی که پتانسیل لازم را دارند برنامه‌ریزی کنند. رفتارهای کاری مشهود شایستگی‌های اکتسابی کارکنان را آشکار می‌سازد که می‌توانند توسعه بیشتری بیابند، تا جایی که پتانسیل کارمند اجازه می‌دهد. این تحقیق بر روی حوزه‌های مهم مدیریت منابع انسانی: استخدام و نگهداری کارکنان متمرکز شده است: که کارکنان با پتانسیل و شایستگی‌های مورد نیاز را تضمین می‌کند.	جیراک بیبلووا ^۳ ۲۰۲۰

ردیف	عنوان تحقیق	نتیجه	محقق
۴	مدیریت پایدار منابع انسانی، تلاش رویکرد کل‌گرا	چارچوبی کل‌گرا از مدیریت پایدار منابع انسانی را ارائه نمودند. مدل او برگرفته از ادبیات بوده و چهار دیدگاه روان‌شناسانه، جامعه‌شناسانه، سبزی و استراتژیک را با در نظر گرفتن علایق کارمند، کارفرما و جامعه در برمی‌گیرد. مازور در این تحقیق تلاش کرده نقش منابع انسانی را در پایداری سازمان نشان دهد.	مازور، ۲۰۱۵
۵	مدیریت پایدار منابع انسانی: پل تئوری و عمل از طریق مدل ROC	مدل ROC را برای مدیریت پایدار منابع انسانی جهت ارتباط و پل‌زدن میان تئوری و عمل ارائه دادند. آن‌ها نتیجه گرفتند که احترام در سطح فردی، گشودگی در سطح سازمان و استمرار در سطح جامعه به‌عنوان سه بلوک سازنده مدیریت پایدار منابع انسانی هستند.	دی پرینز ^۳ و همکاران، ۲۰۱۴
۶	توسعه پایدار و نقش آن در مدیریت منابع انسانی	پایداری به حفظ سود کسب‌وکار و کاهش آسیب به ذی‌نفعان منجر می‌شود و همچنین، پایداری به مزیت رقابتی پایدار و کسب منافع اصلی ذی‌نفعان شامل کارکنان، مشتریان، جوامع و تأمین‌کنندگان منجر می‌شود.	کالبرت و کارکن ^۴ ، ۲۰۱۰
۷	مدیریت پایدار منابع انسانی، اثر ترکیبی سیستم کاری عملکرد بالا روی سازمان‌ها و آسیب‌پذیری کارکنان	پایداری، عملکرد سازمانی و سودآوری و تندرستی کارکنان را افزایش می‌دهد و در نتیجه آن آسیب‌پذیری کارکنان کاهش می‌یابد.	ماریا پانادر و کرامر ^۵ ، ۲۰۱۴
۸	تأثیر سرمایه اجتماعی و بلوغ منابع انسانی بر مدیریت پایدار منابع انسانی	سرمایه اجتماعی و بلوغ منابع انسانی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر مدیریت پایدار منابع انسانی دارند.	آرمان و همکاران، ۱۳۹۵
۹	تحقیقات اکتشافی در مدیریت پایدار منابع انسانی	تم‌های استخراج شده شامل: (۱) تنوع، (۲) توسعه، (۳) کار داوطلبانه، (۴) انعطاف‌پذیری، (۵) رفتار سبز و (۶) سلامت کارکنان.	رومپا ^۶ ، ۲۰۱۱

1. Piowar-Sulej\ 2. Yang & Lew\ 3. De Prins\ 4. Colbert, Kurucz\ 5. Mariappanadar, Kramar\ 6. Rompa

شبهات‌ها و تفاوت‌ها میان مدل‌های مختلف موجود، فضا را برای ارائه مدل باز می‌گذارد که جنبه‌های جدید خاصی یکپارچه شوند و برخی جنبه‌ها با نگاه جدیدی دیده شوند (ساوانوپیچین و استانکویکیوته، ۲۰۱۴، ۱۰۱). همچنین علی‌رغم اعتقاد روزافزون مبنی بر اینکه تحقیقات چندسطحی برای پیشرفت درک مدیریت منابع انسانی ضروری است، هنوز کمبود تفکر چندسطحی در این حوزه مشهود است. تحقیق در مورد مدیریت منابع انسانی پایدار چندسطحی و ادغام سازه‌ها از سطوح مختلف، ریشه در این باور دارد که عملکردهای مدیریت منابع انسانی

تأثیرپذیر از سطوح مختلف می‌باشند. این دیدگاه حاکی از آن است که زمینه تحقیقاتی مدیریت منابع انسانی ذاتاً چندسطحی است و می‌توان فرضیات اصلی را از تئوری چندسطحی استخراج کرد. لذا با توجه به بررسی ادبیات پژوهش، طراحی الگوی جامع چندسطحی مدیریت منابع انسانی پایدار برای سازمانهای پویا، انعطاف‌پذیر و متکی بر نیروی انسانی مانند دیوان محاسبات و استفاده کارآ و اثربخش از ابعاد، مؤلفه‌ها و متغیرهای الگوی مذکور در موضوعات متنوع و کاربردی حوزه مدیریت منابع انسانی به همراه شناخت پیشرانها و متغیرهای تأثیرپذیر در پارادایم پایداری منابع انسانی، ضروری به نظر می‌رسد.

تکمیل و پوشش خلأهای فوق در این تحقیق با ارائه مدلی چندسطحی انجام خواهد گرفت. تحقیق حاضر سعی دارد با استفاده از روش تحقیق چندروشی و با استفاده از اطلاعات به‌دست‌آمده از مرور ادبیات، بررسی زمینه و نمونه مورد مطالعه یک الگوی جامع و برخوردار از زمینه تحقیق در بستر اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی ایران تبیین نماید که اقدامات و ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی پایدار را مشخص نماید و مدل‌های پیشین را در بستر بومی با نگاه چندسطحی توسعه دهد.

۳- روش‌شناسی پژوهش

۳-۱- ابزار گردآوری و روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش، به دلیل اتخاذ رویکرد چندسطحی نسبت به مدیریت منابع انسانی پایدار و سعی در شناخت چگونگی تبیین پدیده در بستر واقعی، از روش تحقیق کیفی و مبتنی بر پارادایم تفسیری استفاده شده است. در روش تحقیق کیفی، محقق به فرآیند معنی و درک حاصل از واژگان و تصاویر تمایل دارد. در واقع تحقیق کیفی یک تحقیق تفسیری و مبتنی بر روش‌شناسی تفسیری می‌باشد. در این پژوهش از مطالعه موردی با رویکرد مطالعات چندروشی^۱ کیفی استفاده شده است، بدین منظور در گام اول به منظور شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت پایدار منابع انسانی از روش تحلیل محتوای اسناد و برای گردآوری اطلاعات لازم از اسناد ذکر شده در جدول پنج استفاده شده است.

جدول (۵): اسناد مورد بررسی در فاز تحلیل محتوا

ردیف	اسناد
۱	سند راهبردی دیوان محاسبات کشور (برنامه پنج ساله ۱۴۰۰-۱۳۹۶)
۲	گزارش تفصیلی عملکرد دیوان محاسبات کشور (دوره دهم مجلس شورای اسلامی ۱۳۹۹-۱۳۹۵)
۳	دستورالعمل تهیه و تدوین نقشه دانش در دیوان محاسبات کشور

ردیف	اسناد
۴	دستورالعمل اقدامات فاخر کارکنان دیوان محاسبات کشور
۵	دستورالعمل یکپارچگی نظام آراستگی کارکنان دیوان محاسبات کشور
۶	استاندارد اصول شفافیت و پاسخگویی دیوان محاسبات کشور
۷	رهنمود «حسابرسی زیست‌محیطی در بستر حسابرسی‌های مالی و رعایت»
۸	نظامنامه سیستم مدیریت دانش دیوان محاسبات کشور
۹	نظامنامه جامع و یکپارچه هیأت‌های اندیشه‌ورز دیوان محاسبات کشور
۱۰	نظامنامه ایجاد بانک مدیران آینده
۱۱	نظامنامه پیشنهادات دیوان محاسبات کشور
۱۲	نظامنامه مدیریت عملکرد کارکنان و مدیران دیوان محاسبات کشور
۱۳	مصاحبه چاپ‌شده معاون فنی و حسابرسی امور عمومی و اجتماعی (آقای دکتر داوودی - معاونت فنی و حسابرسی امور عمومی و اجتماعی) پژوهشنامه دیوان، شماره ۲۱، فروردین و اردیبهشت ۱۳۹۹
۱۴	مصاحبه چاپ‌شده معاون امور اداری و پشتیبانی با محوریت دیوان محاسبات کشور در آینه موضوعات اداری و پشتیبانی (آقای دکتر بهاری فر - معاون امور اجرایی و پشتیبانی دیوان محاسبات)
۱۵	سخن چاپ‌شده عباس قادری آزاد - مدیر کل دفتر مطالعات و تدوین استانداردها و دستورالعملها - پژوهشنامه دیوان، شماره ۲۱، فروردین و اردیبهشت ۱۳۹۹
۱۶	مصاحبه چاپ‌شده رییس شورای نظام پیشنهادهای دیوان محاسبات کشور - آقای دکتر مقیمی (رییس آموزش دیوان محاسبات)
۱۷	بانک اطلاعات مدرسین دیوان محاسبات کشور

در مرحله دوم پژوهش از استراتژی تحلیل تم استفاده شده است، در این مرحله نیز برای گردآوری اطلاعات لازم از ابزار مصاحبه‌های نیمه‌ساخت یافته با نمونه ۱۴ نفر از جامعه خبرگان مشغول در دیوان محاسبات کشور به روش نمونه‌گیری گلوله برفی تا رسیدن به نقطه اشباع مورد استفاده قرار گرفته است.

جدول (۶): اطلاعات مشارکت کنندگان

ردیف	سمت	تعداد	تحصیلات
۱	معاونت امور اجرایی و پشتیبانی دیوان محاسبات کشور	۱	دکتری
۲	مدیرکل دیوان محاسبات کشور	۳	فوق لیسانس
۳	مدیرکل دیوان محاسبات کشور	۲	دکتری
۴	رئیس اداره دیوان محاسبات کشور	۱	دکتری
۵	مشاور رییس کل	۱	دکتری
۶	مشاور معاون امور اجرایی و پشتیبانی دیوان محاسبات کشور	۱	فوق لیسانس
۷	معاون مدیرکل دیوان محاسبات کشور	۱	دکتری
۸	کارشناس خبره دیوان محاسبات کشور	۴	دکتری

تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو مرحله انجام شده است. در مرحله اول با استفاده از تحلیل محتوا برای پاسخگویی به سؤال پژوهشی به استخراج ابعاد و مؤلفه‌های مدل مدیریت پایدار منابع انسانی پرداخته شده است، که در ابتدا با بررسی اسناد دیوان محاسبات کشور و استخراج مفاهیم و مقوله‌ها با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا نسخه ۱۲ مدل نهایی بدست آمده است. با استفاده از روش تحلیل محتوا مقوله‌های مدیریت پایدار منابع انسانی با رویکرد چندسطحی با در نظر گرفتن سه سطح فردی، سازمانی و فراسازمانی استخراج شده است.

در گام دوم پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه خبرگان دیوان محاسبات کشور از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. بدین منظور بعد از پیاده‌سازی، مصاحبه‌های ضبط شده کدگذاری و در قالب مضامین فرعی طبقه‌بندی شده و در نهایت مضامین اصلی شناسایی شده است.

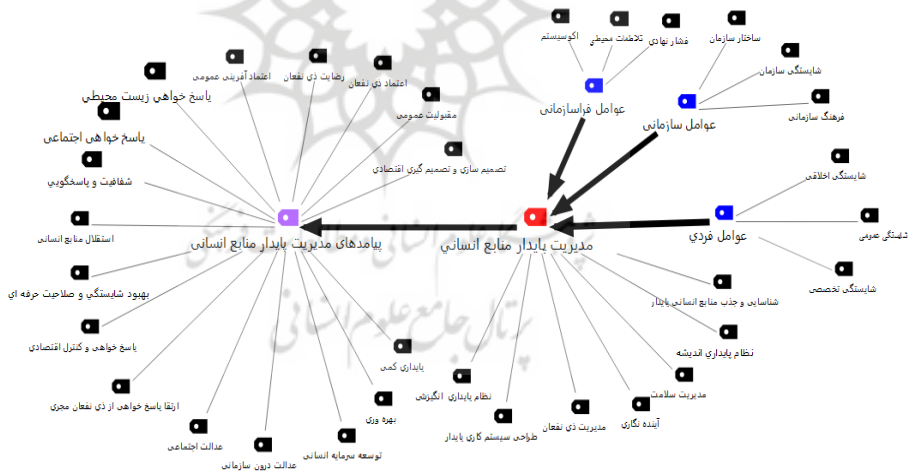
۳-۲- قابلیت اعتماد داده‌های تحلیل

برای ارزیابی کیفیت پژوهش در بخش تحلیل مضمون پژوهش، از رویکرد گوبا و لینکن (۱۹۸۵) استفاده شده است. گوبا و لینکن معتقدند معیار قابلیت اعتماد در برگیرنده ۴ معیار باورپذیری، اطمینان‌پذیری، انتقال‌پذیری و تأییدپذیری می‌باشد (محمدپور، ۱۳۹۸، ۴۹۶). در پژوهش حاضر معیار باورپذیری، از استراتژی بازخورد مشارکت‌کننده و انجام تحلیل توسط چند پژوهشگر و همچنین دقت در ورودی‌ها و تحلیل‌های انجام شده تأمین شده است، برای تأیید معیار اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری نتایج پژوهش توسط پژوهشگران دیگر مورد بررسی قرار گرفته و تأیید شده است.

۴- تجزیه و تحلیل یافته‌ها

پس از انجام تحلیل محتوای اسناد مدون و تحلیل تم مصاحبه‌ها با خبرگان دیوان محاسبات، تمام کدها که به نظر می‌رسید، ارتباط مستقیم با موضوع تحقیق دارد استخراج شد. در گام نخست با استفاده از تحلیل محتوا به بررسی اسناد دیوان محاسبات کشور و استخراج مفاهیم و مقوله‌ها با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا پرداخته شد، پس از بررسی اسناد ۲۸۴ کد اولیه احصا گردید که پس از بازبینی و حذف کدهای انحرافی و داده‌های نامربوط در قالب کدهای انتخابی دسته‌بندی شدند، در مراحل بعد تصفیه و بازبینی کدها ادامه یافت تا محقق در نهایت به تمهای اصلی: پیشرانها (فردی، سازمانی و فراسازمانی)، «جذب و شناسایی منابع انسانی پایدار»، «سیستم پایداری اندیشه»، «سیستم پایداری انگیزش»، «مدیریت ذی‌نفعان»، «مدیریت سلامت»، «آینده‌نگاری منابع انسانی»، «طراحی سیستم کاری پایدار» و «پی‌آمدها دست پیدا کرد. مدل نهایی گزارش شده از فرایند تحلیل محتوای اسناد در شکل یک بدست آمده است. همانطور که در شکل قابل مشاهده است مدل مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد چندسطحی با در نظر گرفتن سه سطح فردی، سازمانی و فراسازمانی استخراج شده است.

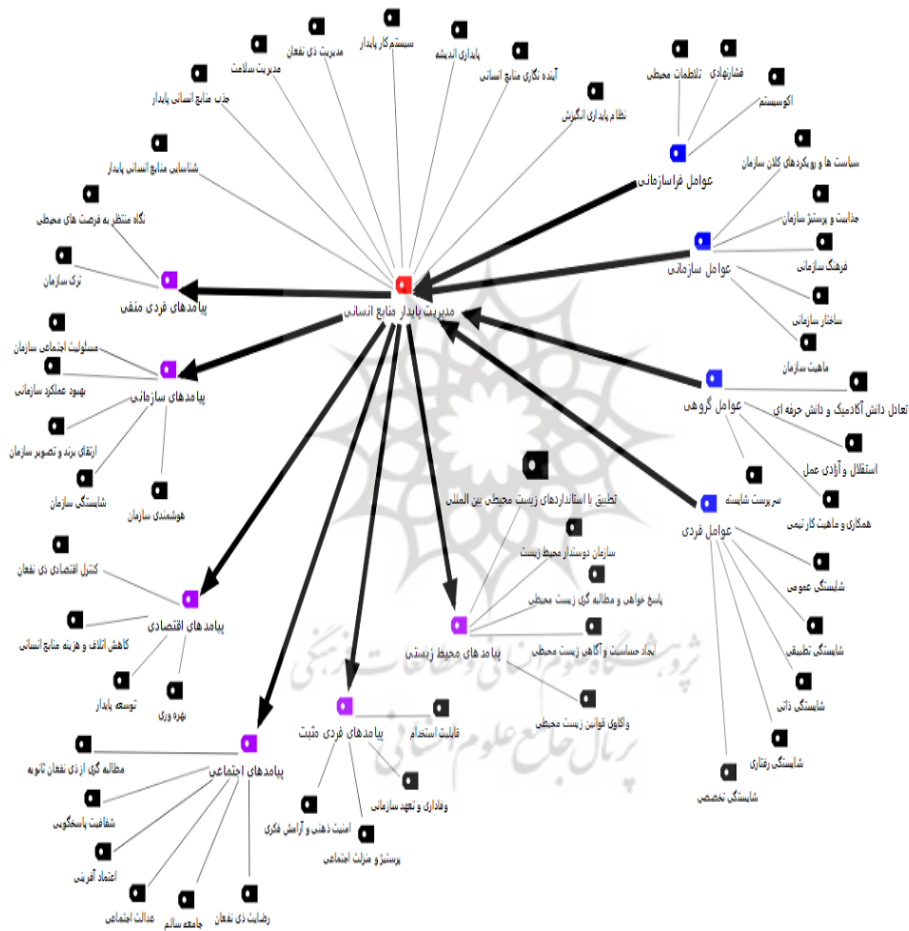
شکل (۱): مدل استخراجی از بررسی اسناد دیوان محاسبات کشور



در گام دوم پژوهش در تحلیل تم مصاحبه‌ها، بعد از پیاده‌سازی مصاحبه‌های ضبط شده، فرایند کدگذاری انجام که ۳۴۹ کد اولیه استخراج و در قالب مضامین طبقه‌بندی و در نهایت مضامین اصلی شامل پیشرانهای (فردی، گروهی، سازمانی و فراسازمانی)، «جذب و شناسایی منابع انسانی پایدار»، «سیستم پایداری اندیشه»، «سیستم پایداری انگیزش»، «مدیریت ذی‌نفعان»، «مدیریت سلامت»، «آینده‌نگاری منابع انسانی»، «طراحی سیستم کاری پایدار» و «پی‌آمدها دست پیدا کرد.

فردی، گروهی، سازمانی و فراسازمانی [اقتصادی، اجتماعی، زیست محیطی] شناسایی شده است که در زمینه تحقیق قابل تبیین است. مدل استخراجی مدیریت پایدار منابع انسانی در دیوان محاسبات کشور حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها در شکل دو آورده شده است.

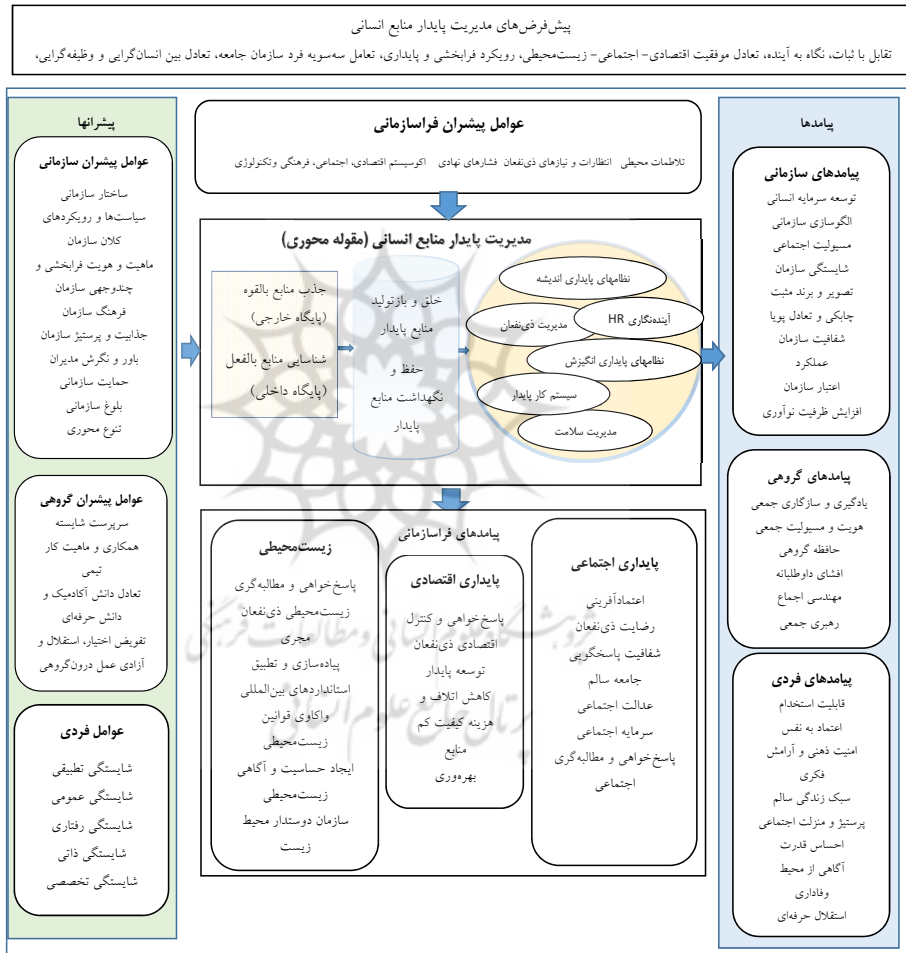
شکل (۲): شبکه مضامین مدیریت منابع انسانی پایدار



پس از انجام فرایند تحلیل مضمون در نهایت محقق به ۵ تم اصلی (پیش‌ران، جذب و شناسایی منابع، خلق و بازتولید منابع پایدار، حفظ و نگهداشت منابع پایدار و پیامدها و همچنین ۱۹ تم فرعی دست یافت که در شکل (۲) ترسیم شده است، تم‌های اصلی در مقوله محوری شامل جذب و شناسایی منابع بالقوه و بالفعل پایدار، سیستم پایداری انگیزش، سیستم پایداری اندیشه،

مدیریت ذی‌نفعان، آینده‌نگاری منابع، مدیریت سلامت و سیستم کار پایدار می‌باشد. تم‌های اصلی در سطح پیشران و پی‌آمد شامل سطوح فرد، گروه، سازمان و فراسازمان استخراج گردیده است. مدل نهایی بومی شده مدیریت منابع انسانی پایدار در دیوان محاسبات کشور در شکل سه آورده شده است.

شکل (۳): مدل بومی مدیریت منابع انسانی پایدار دیوان محاسبات کشور (منبع: یافته محقق)



۴-۱- تشریح مدل مفهومی مدیریت پایدار منابع انسانی

شکل (۳) در واقع تجسمی از عوامل پیشران و تأثیرپذیر اجرای مدیریت منابع انسانی پایدار در دیوان محاسبات کشور است که بر اساس داده‌های به‌دست‌آمده از اسناد و مصاحبه‌ها و

تجزیه و تحلیل آنها به روش تحلیل محتوا و تحلیل تم ترسیم شده است. در ادامه مقوله‌های اصلی (پیشران، پی‌آمد) و مقوله‌های فرعی (مؤلفه) و شاخص‌ها به تفسیر کدگذاری به شیوه تحلیل محتوا و تحلیل تم در جداول ذیل تشریح خواهد شد.

جدول (۷): مقوله‌های پیشران مدیریت منابع انسانی پایدار استخراج شده با روش تحلیل محتوا

مقوله	مفهوم	کد
سطح فردی	شایستگی اخلاقی	اخلاق حرفه‌ای
		صداقت و درستکاری
		تلاش کاری بالا و پیش‌فعالی
		نگاه سیستمی و مسئولیت جمعی
شایستگی عمومی	شایستگی عمومی	مهارت ارتباطی
		مهارت حل مسأله
		ایده‌پردازی
		ذهنیت تحلیلگر و تفکر آینده‌نگر
شایستگی تخصصی	شایستگی تخصصی	دانش تئوریک بالا
		ماهیت فرابخشی و چندوجهی سازمان
ساختار سازمان	ساختار سازمان	تشکیلات سازمانی
		پراکندگی جغرافیایی
		فرهنگ کارگروهی، کار تیمی، فرهنگ مسئولیت جمعی
فرهنگ سازمان	فرهنگ سازمان	همسویی و هم‌نوایی فرد - سازمان
		حرفه‌گرایی سازمان
سطح سازمانی	شایستگی سازمان	هدایتگری، اقتدار، بی‌طرفی، استقلال
		یادگیرنده بودن
		سرمایه انسانی
		برند سازمان
		پویایی و دانش‌محوری سازمان

مقوله	مفهوم	کد
سطح فراسازمانی	اکوسیستم‌ها	محیط سیاسی، حقوقی، قانونی، عملیاتی، تکنولوژیک، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی
		موقعیت‌های محیطی حاکم
	فشار نهادی	خواسته‌ها و انتظارات ذی‌نفعان
		قوانین و مقررات
	تلاطمات محیطی	تحولات اساسی در نظام‌های اداری، مدیریتی و اقتصادی کشور
		تحولات و ابر روندهای حاکم بر محیط
		آلودگی محیط
		تحولات سریع جهانی و ابعاد روزافزون توسعه
		گسترش دسترسی به اطلاعات

جدول (۸): مقوله‌های مدیریت منابع انسانی پایدار - استخراج شده با روش تحلیل محتوا

مقوله	مفهوم	کد
مدیریت پایدار منابع انسانی	شناسایی و جذب منابع انسانی پایدار (بالقوه و بالفعل)	جذب نخبگان دانشگاهی
		جذب نخبگان حرفه‌ای از دیگر سازمانها (در انجام مأموریت‌های سازمان)
		جذب نخبگان تجربی (نیروهای بازنشسته به‌عنوان مشاور و یا مدرس)
		بانک مدرسین
		تشکیلات هیات‌های اندیشه‌ورز
		بانک مدیران آینده
		بانک کارکنان دارای اقدامات فاخر
	آینده‌نگاری	تشکیل کمیته‌ها، کارگروه‌ها (ساختارهای موقت ماتریسی)
		جانشین‌پروری (مدیران، مدرسین سازمانی)
		مدیریت استعداد
پیش‌بینی‌پذیری		
	ارتقا پایدار مسیرشغلی - ۳ سطحی (بر اساس صلاحیت حرفه‌ای، بدون وابستگی به پست سازمانی)	

مقوله	مفهوم	کد
	مدیریت سلامت	ارتقا سلامت جسمی (پایش وضعیت سلامتی، ایمنی و بهداشت محیط کار، تقویت بیمه تکمیلی)
		ارتقا سلامت روان و نشاط (رقابتهای ورزشی، برنامه‌ها و امکانات ورزشی و فرهنگی و رفاهی، روابط انسانی مطلوب)
مدیریت پایدار منابع انسانی	مدیریت ذی‌نفعان	تعامل با ذی‌نفعان بین‌المللی (نقش‌آفرینی در سطح منطقه‌ای و بین‌المللی، اتخاذ الگوها نوین وظیفه‌ای، برقراری نظام بین‌المللی حرفه‌ای، عضویت در سازمانهای بین‌المللی و مشارکت فعال در نشستها و سمینارها و اشتراک دانش بین‌المللی، تفاهم‌نامه همکاری و انجام پروژه‌های مشترک)
		تعامل با ذی‌نفعان (همجوار): همکاری با بخشهای نظارتی دیگر قوا
		تعامل با ذی‌نفعان (تصمیم‌ساز): همکاری با مجلس و پاسخگویی به قانونگذار، توجه به خواسته‌ها و انتظارات، گزارشگری
		تعامل با ذی‌نفعان (دانشی): همکاری با نهادهای علمی و تخصصی، تبادل خبرگان و دانشها، تفاهم‌نامه همکاری با مراکز آموزشی و پژوهشی، بانک اطلاعات کارشناسان و متخصصین، استفاده از نظرات مستقل برون‌سازمانی)
		تعامل با ذی‌نفعان مجری: تعامل با دستگاه‌های اجرایی، پیشگیری، پاسخ‌خواهی، صدور نظرات مشاوره‌ای، آموزش و توانمندسازی
		تربیت مدرسی درون و برون سازمانی
		مدیریت پایدار دانش (تهیه نقشه دانش، آموزش دانشکاران، تعادل دانش و تجربه، دسترسی مطلوب، ترسیم نقشه اجتماعی دانش، مستندسازی و مدیریت منابع دانشی نوین)
		استراتژی‌های اندیشه‌ورز (تقویت نهادهای فکرساز و ایده‌پرداز)
		فهم مشترک و خرد جمعی (جمع‌اندیشی، سرمایه‌گذاری بنیادی فکری)
		نظام پایداری اندیشه
	مدیریت مشارکتی فعالانه (نظامات تصمیم یار، کار گروهی و تیمی)	نظام آموزش پایدار (وابستگی آموزش- ارتقا، آموزش مستمر پست‌محور، بین‌رشته‌ای، تطبیقی با مجامع حرفه‌ای، بازآموزی ذی‌نفعان، آموزش رویکردهای نوین وظیفه‌ای، توسعه سرمایه انسانی)
		نوآوری حرفه‌ای (سیستم‌های نوین‌گرایانه حرفه‌ای)
		مهندسی روابط سازمانی (ساختارهای موقت)

مقوله	مفهوم	کد
مدیریت پایدار منابع انسانی	نظام پایداری انگیزش	نظام پرداخت انگیزشی (جذابیت پاداش‌های دوره‌ای، جذابیت حقوق و دستمزد، گروه‌های تشویقی، فوق‌العاده‌ها و پژه، خبره و عالی)
		تکریم منابع انسانی (ارج نهادن به شخصیت وجودی و حرفه‌ای افراد، نشان افتخار و درجه عالی به کارکنان دارای اقدام فاخر)
	اعزام به خارج (مأموریت‌های آموزشی و اجرایی)	
	نظام مدیریت عملکرد تلفیقی چندسطحی (ارزیابی با رویکردهای سه‌گانه ویژگی‌های فردی، رفتاری و نتایج- تحلیل و بازخورد، انعکاس‌دهنده کامیابی فرد در پاسخگویی-مبنای پرداخت، ارتقاء، انتصاب و آموزش- مبتنی بر شاخص‌های همسو با مأموریت سازمان- شفافیت)	
	توسعه و تجهیز زیرساخت‌های فنی و اداری	
طراحی سیستم کاری پایدار	بازمهندسی فرآیندهای کاری (برهیز از موازی کاری، حذف فرایندهای مازاد یا اشتباه، طرای الکترونیکی و بدون کاغذ فرایندها)	
	بازمهندسی ارتباطات سازمانی (اصلاح ساختارهای تشکیلاتی، تقویت ارتباطات)	
	رعایت اصول ارگونومی کار (تجهیز ملزومات تسهیل کار و کاهش اتلاف زمانی و انرژی، آراستگی، فضای فیزیکی مناسب)	
	سازوکار پایداری زمانی (بازتوزیع نرمال نیروی انسانی و زمان انجام کار و هم‌افزایی، ایجاد سامانه نظارت الکترونیک)	

همچنین مضامین استخراج شده از تحلیل تم مصاحبه‌ها در جدول نه گزارش شده است.

جدول (۹): مضامین استخراج شده با روش تحلیل مضمون

مقوله	مضامین	مضامین فرعی
سطح فردی	شایستگی عمومی	مهارت‌های نرم
		تسلط به زبان بین‌المللی
		مهارت فناوری اطلاعات و ارتباطات
		توانایی به‌کارگیری دانش
شایستگی تطبیقی	شایستگی تطبیقی	خودبهبودی
		خودتنظیمی
		ترمیم‌کنندگی

مضمین فرعی	مضمین	مقوله
توانایی شناختی	شایستگی ذاتی	سطح فردی
توانایی غیرشناختی		
شخصیت و ساقه‌ها		
اخلاق و صلاحیت حرفه‌ای	شایستگی رفتاری	
وفاداری به سازمان		
مدل ارزشها و باورهای فردی		
رفتار شهروندی سازمانی		
مهارت‌های سخت	شایستگی تخصصی	
مهارت مربی‌گری	سرپرست شایسته	
مهارت یاددهندگی		
مهارت رهبری		
نوآوری و خلاقیت جمعی	همکاری و ماهیت کار تیمی	عوامل گروهی
تعامل اثربخش		
رعایت سلسله‌مراتب شایستگی		
تعلق گروهی		
فضای رقابتی		
تعادل دانش و تجربه بین سرپرستان و اعضا گروه	تعادل دانش آکادمیک و دانش حرفه‌ای	
رفتارهای سیاسی	فرهنگ سازمان	سطح سازمانی
تکامل فرهنگی		
فرهنگ هم‌قیدی و مساوی‌انگارانه		
جو سازمان		
سلامت سازمانی	ساختار سازمان	
بوروکراسی حرفه‌ای		
انعطاف‌پذیری در اصلاح ساختار سازمانی		
ماهیت و هویت فرابخشی و چندوجهی سازمان	ماهیت سازمان	

مضمین فرعی	مضمین	مقوله
راهبردهای سازمان	سیاست‌ها و رویکردهای کلان سازمان	سطح سازمانی
باور و اعتقاد مدیران عالی		
رویکرد شایسته‌سالاری		
چالش‌های سازمان		
اثر مطلوبیت	جذابیت و پرستیژ سازمان	
برند سازمان		
نظامات مدیریت منابع انسانی منحصربه‌فرد		
فشارهای هم‌نوایی در بخش دولتی	فشار نهادی	
فشارهای اجباری (قانونی)		
فشارهای سیاسی		
تحریم‌های بین‌المللی	تلاطمات محیطی	
نرخ فساد		
کیفیت نیروهای عرضه‌شده از دانشگاه‌ها	اکوسیستم اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، فنی و آموزشی	سطح فراسازمانی
کیفیت کار دانشگاه‌ها		
بازار کار		
شرایط اقتصادی حاکم بر جامعه		
محیط فرهنگی جامعه		
بحران‌های اجتماعی		
ارزش‌های نظام حاکم		

ادامه جدول (۹): مضامین استخراج شده با روش تحلیل مضمون

مضمین فرعی	مضمین	مقوله
شناخت درست مأموریت سازمان	مدل شایستگی تطبیقی منابع انسانی	نظام جذب تطبیقی
قابلیت تطابق جذب شایستگی با مأموریت متغیر سازمان		
قابلیت تطابق جذب شایستگی فردی با شایستگی سازمان		
جذب هدفمند کمی و کیفی	جذب پایدار	
شفافیت رویه‌های ورود به سازمان	بوروکراسی در شناسایی منابع بالقوه	شفافیت و بوروکراسی فرایند جذب
رویه استاندارد و فرایند قانونی		
تک‌ورودی بودن سازمان	جذب همگن منابع انسانی	
ممانعت از تنوع مخرب و درهای ورود متنوع		
وضعیت استخدام بلندمدت	رویه استخدام حاکمیتی	رابطه استخدامی بلندمدت
سفارشات سیاسی	جذب نخبگان سیاسی	جذب منابع انسانی پایدار بالقوه
فشارهای نهادی و کانون‌های قدرت		
تعاملات سیاسی		
فارغ‌التحصیلان برتر دانشگاه‌ها	جذب نخبگان دانشگاهی- نخبگان دانشی	
دستورالعمل جذب نخبگان دانشگاهی		
استفاده از قانون بهره‌گیری از نیروهای بازنشسته (ماده ۸ قانون دیوان محاسبات)	جذب نخبگان تجربی	شناسایی منابع انسانی پایدار از بازار کار خارج
استفاده از بازنشستگان سازمانهای همجوار به‌عنوان مشاور		
استفاده از بازنشستگان سازمان به‌عنوان مدرس		
فرصت برابر	کانون‌های جذب	
شایسته‌گزینی		
تحصیلات دانشگاهی		
آزمون رقابتی		
مصاحبه عمومی		

مضامین فرعی		مضامین	مقوله
مصاحبه تخصصی	کانون‌های جذب	شناسایی منابع انسانی پایدار از بازار کار خارج	جذب منابع انسانی پایدار بالقوه
تست روانشناسی استاندارد			
به‌روزرسانی مخزن مدرسین	بانک مدرسین	به‌روزرسانی مخازن منابع انسانی پایدار	شناسایی منابع انسانی پایدار بالفعل
به‌روزرسانی مخزن مدیران آینده	بانک مدیران آینده		
به‌روزرسانی هیات‌های اندیشه‌ورز	بانک هیات‌های اندیشه‌ورز		
به‌روزرسانی بانک کارکنان دارای اقدام فاخر	بانک کارکنان دارای اقدام فاخر و کارمند نمونه		
ضوابط و نظامنامه‌ها و دستورالعمل شناسایی	ضوابط و استاندارد و دستورالعمل شناسایی	بوروکراسی شناسایی منابع بالفعل	
سابقه	کمپته ارزیابی (کانون‌های ارزیابی)	شناسایی منابع انسانی پایدار از درون سازمان	
شایستگی تخصصی			
کارنامه آموزشی			
بررسی رزومه عملکردی			
مصاحبه گروهی			
ارزشیابی‌های گزینش			
بررسی شایستگی‌های عمومی			
کار تیمی و تنوع تخصصی	مدل باورهای مشترک	ایجاد فهم مشترک و خرد جمعی	پایداری اندیشه
خطوط ارتباط جمعی و شبکه باور مشترک			
کارگروه‌ها و کمیته‌های تخصصی و حرفه‌ای			
آموزش متمرکز			
شکل‌گیری شخصیت سازمانی	شکل‌گیری شخصیت سازمانی	جامعه‌پذیری برنامه‌ریزی‌شده	
آموزش مستمر وابسته به پست و ارتقا	آموزش مستمر و تطبیق‌پذیر	آموزش پایدار	
ترغیب آموزش آکادمیک			
مشارکت در دوره‌های آموزشی بین‌المللی			
آموزش رفتار حرفه‌ای			

مقوله	مضامین	مضامین فرعی		
پایداری اندیشه	آموزش پایدار	آموزش مستمر و تطبیق پذیر		
	مدیریت پایدار دانش	تجدیدپذیری و بازیافت دانش سازمانی		
	مشارکت فعالانه مستمر	مهندسی ارتباطات سازمانی		
پایداری کمی و پایداری کیفی منابع		تخمین مدت زمان بهره‌وری مؤثر منابع		
		توزیع نرمال منابع انسانی و شایستگی‌ها		
		تعادل ورود و خروج منابع سازمان		
		مدیریت زمان و به‌هنگامی انجام فعالیتها		
سیستم کار پایدار	بازمهندسی فرایندها	تعریف فرایندهای کار بر اساس استانداردهای عملیاتی		
		استانداردسازی فرایندها		
	فرصت بازیابی انرژی و تجدید تلاش کاری	استاندارد و فناوری	تعریف فرایندهای کار بر اساس استانداردهای عملیاتی	
		اصلاح و ترمیم	استانداردسازی فرایندها	
	ویژگی خوداصلاحی و خودتنظیمی	اصلاح و ترمیم	استانداردسازی فرایندها	
		اصلاح ابزار کار	استانداردسازی فرایندها	
	محیط کار سالم و ایمن	ارگونومی و ایمنی	تعریف فرایندهای کار بر اساس استانداردهای عملیاتی	
		محیط کار سالم و ایمن	ارگونومی و ایمنی	استانداردسازی فرایندها
			ارگونومی و ایمنی	استانداردسازی فرایندها
	آینده‌نگاری منابع انسانی	پیش‌بینی پذیرگی فرایندهای مدیریت منابع انسانی	پیش‌بینی پذیرگی فرایندهای مدیریت منابع انسانی	
ضابطه‌مندی و همراستایی فرایندها				
مدیریت مسیر شغلی		مسیر شغلی شفاف	مسیر شغلی مشخص	
		ارتقا سازمانی	طراحی مسیر شغلی شفاف ۴ سطحی	
برنامه جانشین‌پروری	بوروکراسی و دستورالعمل شفاف	ارتقا شخصی		
		بوروکراسی و دستورالعمل شفاف	ارتقا سه سطحی (ویژه/خبره/عالی)	
		نظامنامه‌ها و دستورالعملهای اجرایی		

مضامین فرعی		مضامین	مقوله
مدل شایستگی‌ها	شاخص‌های شایستگی	برنامه جانشین‌پروری	آینده‌نگاری منابع انسانی
معرفی و ارزیابی	شناسایی مدیران آینده		
برنامه‌های شناسایی ضعف و بهبود مهارت‌ها	آموزش مهارت‌های عمومی		
عضویت در موسسات بین‌المللی آسوسای و اینتوسای	عضویت در سازمانها و مجامع بین‌المللی	تعامل با ذی‌نفعان بین‌المللی	
الگوپردازی از سازمانهای همگن بین‌المللی	الگوپردازی از سازمانهای همگن بین‌المللی		
تعامل با سازمانهای همگن بین‌المللی و انجام پروژه‌های مشترک	تعامل با سازمانهای همگن بین‌المللی و انجام پروژه‌های مشترک		
الگوپردازی و بومی‌سازی از آخرین استانداردهای بین‌المللی زیست‌محیطی و اجتماعی	الگوپردازی و بومی‌سازی از آخرین استانداردهای بین‌المللی زیست‌محیطی و اجتماعی		
شناخت درست ذی‌نفع برای شناخت درست انتظارات آنها	پاسخگویی به ذی‌نفعان تصمیم‌ساز	تعامل با ذی‌نفعان تصمیم‌ساز	مدیریت ذی‌نفعان
خدمات مشاوره و بازخورد اجرا به ذی‌نفع تصمیم‌ساز	خدمات مشاوره و بازخورد اجرا به ذی‌نفع تصمیم‌ساز		
مشارکت فعالانه در سیاست‌گذاریهای کشور	مشارکت فعالانه در سیاست‌گذاریهای کشور		
طرح بینا- آگاهی منابع انسانی فراسازمانی	تعامل دانش و آگاهی با ذی‌نفعان ثانویه مجری	تعامل با ذی‌نفعان مجری	
پاسخ‌خواهی و نظارت و کنترل ذی‌نفعان مجری	پاسخ‌خواهی و نظارت و کنترل ذی‌نفعان مجری		
تعامل منفعت‌محور با ذی‌نفعان ثانویه	بهره‌مندی از امکانات رفاهی تعاملی		
شناخت درست ذی‌نفعان برای شناخت درست انتظارات آنها	تعامل و خدمات مشاوره به ذی‌نفعان ثانویه مجری		
کمک در راستای بهبود عملکرد ذی‌نفعان مجری			
اعتماد بخشی به ذی‌نفعان مجری	اعتماد بخشی به ذی‌نفعان مجری		
الگوسازی سازمانی	الگوسازی سازمانی		

مضامین فرعی		مضامین	مقوله
تعامل دوسویه با ذی‌نفعان	گفتگوهای اجتماعی: شبکه اجتماعی پشتیبان اطلاعاتی سازمان	تعامل با ذی‌نفعان عمومی	مدیریت ذی‌نفعان
ایجاد شبکه‌های همکاری با ذی‌نفعان عمومی	ایجاد شبکه‌های همکاری با ذی‌نفعان عمومی		
اعتمادسازی عمومی	اعتمادسازی عمومی		
مشارکت کارکنان در فعالیت‌های اجتماعی	رفتار شهروندی سازمانی		
شرطی‌سازی و تقویت رفتار پایدار	شرطی‌سازی و تقویت رفتار پایدار	به‌روزآوری مستمر انگیزش	نظام پایداری انگیزش
بوروکراسی شفاف و تک‌رویه نظام‌های مدیریت منابع	شفافیت و یکپارچگی نظامات مدیریت منابع انسانی	مدیریت اکواریومی یکپارچه و شفاف	
ارتباط چرخه‌های نظامات مدیریت عملکرد، آموزش، انگیزش	جذابیت حقوق و مزایا	پرداخت‌های انگیزشی	
جذابیت حقوق و مزایا	فوق‌العاده جذب		
فوق‌العاده جذب	فوق‌العاده‌های ویژه		
فوق‌العاده‌های ویژه	پاداش‌های عملکرد		
پاداش‌های عملکرد (بهروری و پاداش)	گروه‌های تشویقی (بدو خدمت و حین خدمت)		
گروه‌های تشویقی (بدو خدمت و حین خدمت)	فوق‌العاده برجستگی سنواتی		
فوق‌العاده برجستگی سنواتی	طرح رتبه‌بندی مشاغل		
طرح رتبه‌بندی مشاغل	تکریم و توجه به سرمایه‌های انسانی		
تدریس برای دیگران			
عضویت در کارگروه‌ها و کمیته‌ها			
توجه به نیازهای منابع انسانی و دغدغه‌ها			
تقدیر و مدال و نشان	ارتقا سلسله‌مراتبی	جبران خدمات غیرمالی	
ارتقا سازمانی: مبتنی بر توسعه مهارت‌ها و دانش روز و آزمون و مصاحبه			
ارتقا شخصی: بدون نود ایستایی و مستقل از پست			

مضامین فرعی		مضامین	مقوله
فرصت برابر ارتقا به سطوح بالای سازمان	ارتقا سلسله‌مراتبی	جبران خدمات غیرمالی	
ماموریت‌های خارج از کشور	ماموریت‌های خارج از کشور		
تسهیلات و کاهش دغدغه مالی	خدمات رفاهی و مزایای منعطف		
خودرو اداری و راننده در اختیار			
بهره مندی از خانه سازمانی			
تعریف شاخصهای وظیفه‌ای شفاف برای ارزیابی عملکرد	پایش عملکرد دوره‌ای مستمر	مدیریت عملکرد چندسطحی	نظام پایداری انگیزش
ارزیابی فناوری‌محور			
ارزیابی رفتار (فرایند) و نتایج			
نگاه کارمندی			
انتخاب کارمند نمونه	بهبودی عملکرد		
بازخورد عملکرد و تقویت رفتار (پاداش و تنبیه)			
شناسایی سطوح ضعف عملکرد و نیازهای آموزشی			
اقدامات در راستای بهبود عملکرد			
پاسخ به انتظار از نتیجه عملکرد			
چک‌آپ دوره‌ای	طرح پایش سلامت کارکنان	برنامه‌های مراقبت از سلامت جسمی	مدیریت سلامت
برنامه‌های جمعی ورزشی و برگزاری اردوهای ورزشی و مسابقات	اختصاص مکانهای ورزشی به کارکنان و خانواده ایشان		
بیمه‌های تکمیلی متمایز	بیمه‌های تکمیلی متمایز		
تخصیص مهمانسرا و کمک هزینه سفر	ایجاد امکانات و کمک هزینه تفریحی و تسهیل سفر برای همکاران و خانواده	برنامه‌های بهداشت و سلامت روان	
تعاملات رفاهی با ذی‌نفعان مجری و سایر سازمانها			

مقوله	مضامین	مضامین فرعی
مدیریت سلامت	برنامه‌های بهداشت و سلامت روان	توجه به نقشهای غیرسازمانی منابع انسانی (در نهاد خانواده و جامعه)
		توجه به نقشهای سازمان و تهیه کارتهای یکسان‌سازی رفاه خانواده
		توجه به نیازهای منابع انسانی و ایجاد امنیت فکری
		قرارداد با رستوران و مکانهای ورزشی و تفریحی
		تسهیلات مسکن و خودرو و تعاونی‌ها

ادامه جدول (۹): مضامین استخراج شده با روش تحلیل مضمون

مقوله	مضامین	مضامین فرعی	
پیامدها	پیامدهای فردی مثبت	قابلیت استخدام	
		پرستیژ و منزلت اجتماعی	
		امنیت ذهنی و آرامش فکری	
		وفاداری و تعهد سازمانی	
	پیامدهای فردی منفی	ترک سازمان	
		نگاه منتظر به فرصتهای محیطی	
		مسئولیت اجتماعی سازمان	
	پیامدهای اجتماعی	پیامدهای سازمانی	بهبود عملکرد سازمانی
			ارتقای برند و تصویر سازمان
			هوشمندی سازمانی
شایستگی سازمان			
رضایت ذی‌نفعان			
پیامدهای اجتماعی		اعتماد آفرینی	
		عدالت اجتماعی	
		پاسخ‌خواهی و مطالبه‌گری از ذی‌نفعان ثانویه	
		جامعه سالم	
		شفافیت پاسخگویی	
پیامدهای اقتصادی	پیامدهای اقتصادی	پاسخ‌خواهی و کنترل اقتصادی ذی‌نفعان	
		بهره‌وری	
		توسعه پایدار	

مقوله	مضامین	مضامین فرعی
پیامدها	پیامدهای زیست‌محیطی	کاهش اتلاف و هزینه منابع انسانی
		پاسخ‌خواهی و مطالبه‌گری زیست‌محیطی
		پیاده‌سازی و تطبیق آخرین استانداردهای زیست‌محیطی بین‌المللی
		واکاوی قوانین زیست‌محیطی
		ایجاد حساسیت و آگاهی زیست‌محیطی
		سازمان دوستدار محیط زیست

۵- بحث و نتیجه‌گیری

پارادایم پایداری به‌عنوان پارادایم جدید مدیریت منابع انسانی، در حال ظهور است. مدیریت پایدار منابع انسانی توجه به رسیدن به پایداری سازمانی از طریق توسعه سیاست‌های منابع انسانی، استراتژی‌ها و اقداماتی است که از ابعاد اقتصادی، اجتماعی و محیطی حمایت می‌کند. منابع انسانی مجموعه‌ای از سرمایه انسانی، انگیزش، فرصت و زمان، انرژی و تلاش کاری، سلامت جسمی و روان و ... است. لذا به‌منظور مدیریت پایدار این منبع بایستی اقدامات مدیریت منابع انسانی به‌گونه‌ای باشد که سرمایه، انگیزش، سلامت و سطح انرژی و تلاش منابع انسانی در طول زمان خدمت پایدار بماند. پایداری نقطه تقابل با ثبات است، منبع انسانی در صورت ثبات در کوتاه‌مدت منقضی خواهد شد و اگرچه اقدامات مدیریت عملکرد بالا در کوتاه مدت سازمان را به اهداف اقتصادی موردنظر مدیریت سنتی نزدیک خواهد نمود، اما پایداری سازمان را در آینده به خطر خواهد انداخت. هر منبع مصرفی بایست بازسازی و احیا شود تا بتواند طولانی‌مدت کارا و بی‌نوسان پایداری خود را حفظ نماید.

اگر یک سازمان بخواهد مدیریت منابع انسانی پایدار را اجرا کند، باید اولین و مهمترین تمرکز بر جذب کارکنان شایسته، توسعه مستمر و ممانعت از نوسان‌پذیری و یا ثبات شایستگی‌ها باشد. سازمان بایستی پایداری انگیزش را در اقدامات خود لحاظ نموده و از سلامت، بهسازی و بازتولید منابع خود در آینده مطمئن باشد، لذا بایستی از طریق اقدامات مدیریت منابع انسانی، آزادی عمل و استقلال کارکنان، تعادل کار-زندگی و سلامت، رفاه و ایمنی روحی و جسمی کارکنان تأمین شود. سازگاری سازمان با محیط زیست و زیرساختهای اجتماعی از عوامل کلیدی دیدگاه کلان مدیریتی با رویکرد پایداری است و همچنین نیازها و انتظارات ذی‌نفعان عمومی و ثانویه می‌تواند از عوامل مثبت یا منفی مؤثر بر اجرا و استقرار درست مدیریت منابع پایدار باشد.

باید به این نکته توجه داشت که سازمانها در خلأ زیست نمی‌کنند و تابع شرایط محیط خواهند بود، واحد بقاء، ساختار سیستم نیست بلکه الگوی روابط سیستم با محیط‌های آن است، لذا دخالت صریح و روشن ذی‌نفعان یکی از مهمترین تفاوت‌های مدیریت پایدار و مدیریت

استراتژیک منابع انسانی است. در پارادیم پایداری، مدیریت منابع انسانی بایستی به نیازهای ذی‌نفعان نیز رسیدگی کند. ایده پایداری بیانگر این امر است که هیچکس نباید به دنبال صرفه در ضرر دیگران باشد، لذا در پارادیم پایداری فرد، سازمان و جامعه بایستی منتفع از اقدامات سازمان باشند. انسانها بیشتر عمر خود را صرف کار در سازمان‌ها می‌کنند، پس دنیای کار مناسب‌ترین مکان برای به‌کارگیری ایده پایداری است. پایداری از فرد به سازمان و از سازمان به جامعه منتقل می‌شود و برعکس. سازمان بازیگر جامعه است لذا اگر سازمانها با ایده پایداری مدیریت شوند حساسیت نسبت به محیط و جامعه در اقدامات سازمان دنبال خواهد شد.

مدیریت منابع انسانی پایدار پدیده چندسطحی است. چندسطحی دانستن پدیده بدان معنا است که اگرچه مدیریت منابع انسانی پایدار یک فرایند سازمانی است اما پیش‌بینی‌کننده‌های آن در سطوح دیگر (فردی، گروهی، سازمانی و فراسازمانی) قرار دارد. پیش‌بینی‌کننده‌ها عواملی هستند که بر مدیریت منابع انسانی پایدار اثرگذارند و بررسی دقیق آن‌ها قدرت پیش‌بینی و آمادگی واکنش را در اختیار ما قرار می‌دهد. متغیرهای سطوح گوناگون بر یکدیگر تقدم و تأخر ندارند؛ بلکه دارای ارتباط تعاملی دوطرفه هستند. تحقیق چندسطحی بر این فرض استوار است که بسیاری از نتایجی که ما علاقه‌مندیم در یک سطح بررسی کنیم، حاصل تلاقی تأثیرات ناشی از سطوح مختلف دیگر است. یافته‌های چندسطحی در این پژوهش به ما کمک می‌کند، بدانیم چرا مدیریت منابع انسانی پایدار در صحنه واقعی و درک شده با هم متفاوت هستند.

چندسطحی دانستن مدیریت منابع انسانی پایدار دارای ریشه‌های نظری و تئوریک می‌باشد. ریشه‌یابی نظریه برآمده (مدل چندسطحی مدیریت منابع انسانی پایدار) در سایر نظرات مبنایی نشان می‌دهد تئوری دوعاملی گیدنز و تئوری نهادی در نحوه اثرگذاری بالا به پایین، تئوری پیکره‌بندی در نحوه اثرگذاری پایین به بالا، همچنین رویکردهای عمده مدیریت منابع انسانی از یافته اصلی تحقیق حاضر حمایت می‌نمایند؛ رویکرد جهان‌شمول به دلیل اینکه مجموعه اقداماتی (نظام پایداری انگیزش، نظام پایداری اندیشه، مدیریت سلامت و ایمنی، مدیریت ذی‌نفعان، طراحی سیستم کاری پایدار) را تجویز کرده، رویکرد اقتضایی به دلیل اینکه اقتضات سازمانی را بررسی نموده و رویکرد زمینه‌ای نیز به دلیل این‌که بافت اجتماعی را مورد بررسی قرار داده است از نتایج حمایت می‌کنند. در این راستا با توجه به یافته‌های پژوهش در زمینه شکوفایی مدیریت منابع انسانی پایدار پیشنهادها زیر قابل طرح است.

۶- پیشنهادات

سازمان می‌تواند از مدل به‌دست‌آمده به‌عنوان مدل جامع مدیریت منابع انسانی پایدار استفاده نماید برای این منظور می‌تواند مدل نهایی تحقیق حاضر را به‌عنوان مدل پایه در نظر بگیرد و بر اساس آن اقدامات متعدد را طراحی و اجرا نماید. مدل نهایی تحقیق حاضر می‌تواند به‌عنوان لیست کاملی از برنامه‌های تغییر باشد و برحسب نیاز و به‌تدریج بخشی از مدل انتخاب و اجرایی گردد.

پیشنهاد می‌شود دیوان محاسبات از ساختار مدیریت منابع انسانی دوهسته‌ای برای پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی پایدار استفاده نماید. در ساختار دوهسته‌ای، یک هسته مسئول پیگیری وظایف مدیریت منابع انسانی در مورد کارکنان می‌شود و هسته دیگر متمرکز بر ارزیابی و بازخور فعالیتها خواهد شد. ساختار دو هسته‌ای ضعفهای اجرایی را به حداقل می‌رساند و باعث تخصص‌گرایی در پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی پایدار می‌گردد.

دیوان محاسبات در زیر سیستم جذب و شناسایی منابع پایدار (داخلی و بیرونی) خود بازنگری نماید. در شناسایی منابع بالفعل (داخلی) می‌بایست سازمان به سمت استقرار نظام ارزیابی عملکرد شفاف و آکوارومی حرکت نماید تا به دور از هرگونه انحراف صرفاً بر اساس عملکرد، منابع شناسایی شوند. همچنین در جذب منابع بالقوه (پایگاه بیرونی) هم توصیه می‌شود شرکت از استراتژی جذب نخبگان دانشگاهی، جذب نخبگان سازمانی (تجربی)، حرکت نماید در حال حاضر شرکت به دنبال جذب نخبگان دانشگاهی و سپس «ساختن» منابع است در حالی که نیاز است از استراتژی «خریدن» نیز استفاده نماید.

در حال حاضر توافقی در مورد چپستی منابع پایدار در سازمان وجود ندارد. این موضوع باعث ابهام و تناقضاتی در فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی شده است. پیشنهاد می‌شود سازمان مدل شایستگی‌های منابع پایدار را تدوین و به صورت مشخص اعلام نماید. به عبارت دیگر شرکت تعریف عملیاتی خود را از منابع انسانی پایدار ارائه نماید. بخشی از کدهای استخراج‌شده در تحقیق حاضر (سطح فردی) در این راستا می‌باشد.

در حال حاضر بیشتر تمرکز سازمان بر جذب و شناسایی است. پیشنهاد می‌شود سازمان بر بازتولید و بهسازی منابع جذب و شناسایی شده تمرکز بیشتری نماید از جمله اقدامات مربوط به رفاه کارکنان با در نظر گرفتن نیازهای جسمی و روان کارکنان، در نظر گرفتن زمان استراحت و بازیافت سطح انرژی و نشاط، توزیع نرمال منابع انسانی از نظر زمان و تعداد، صرفه‌جویی در اتلاف تلاش و زمان صرف کار از طریق کاهش فرایندهای موازی و حذف فرایندهای مازاد و یا بی‌نتیجه. گفتگو، احترام‌گذاردن، دیده‌شدن تلاش‌ها و نوآوری‌ها و مورد توجه قرار دادن نیازهای منابع، شایستگی سرپرستان، نشان‌دادن توجه به مسائل و نیازهای منابع انسانی، تشویق کار تیمی، فراهم‌آوردن بستر به اشتراک‌گذاری دانش، شبکه‌سازی منابع از جمله اقداماتی هستند که به صورت مشترک می‌تواند در خلق و حفظ منابع پایدار اثرات سازنده داشته باشد.

سازمان باید به صورت مستمر خصیصه پایداری منابع را پایش نماید و چنانچه منابع انسانی خصیصه پایداری خود را از دست داد از خزانه منابع پایدار خارج شود و اقداماتی در خصوص بازتولید و بازیافت منابع صورت گیرد.

پیشنهاد می‌شود سازمان با برنامه‌های اقناعی مانند اشتراک‌گذاری تجارب موفق داخلی و بین‌المللی اقدام به الگوسازی بهینه نماید.

در حال حاضر سازمان برنامه‌های مدیریت منابع انسانی یکسانی برای همه کارکنان دارد. پیشنهاد می‌شود سازمان برنامه‌های توسعه‌ای ویژه‌ای مانند برنامه رشد سازمانی و خود

توانمندسازی (خود راهبری) را برای منابع پایدار طرح‌ریزی و اجرا نماید. پیشنهاد می‌شود سازمان از ساختارهای ماتریسی، زمان کاری منعطف، اوقات استراحت، امکانات ورزشی، محیط کار جذاب، سالم و ایمن و استفاده از مزایای منعطف بهره‌برد. توصیه می‌شود برای مدیران عملیاتی و مدیران منابع انسانی سازمان کارگاه‌های آشنایی با کژکاردهای مدیریت منابع انسانی سنتی اجرا شود. این کارگاه‌ها به‌عنوان منبع مهمی از یادگیری در اعطای بینش پایداری در مدیریت منابع انسانی برای آن‌ها اهمیت مضاعفی دارد. آشنایی با جنبه‌های مختلف منابع انسانی مشتمل بر سرمایه انسانی، سلامت جسمی و روانی، نشاط و انرژی، فرصت و زمان و..... برای مقابله با ریسک‌های احتمالی ناپایداری منابع انسانی. بر اساس یافته‌های تحقیق پیش‌رانه‌های سطح فردی به‌عنوان ورودی فاز ابتدایی فرایند نقش مهمی در مدیریت منابع انسانی پایدار دارند. بر این اساس به مدیران توصیه می‌شود که در برنامه‌های خود از حضور روان‌شناسان سازمانی بی‌بهره نمانند. یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های دیوان محاسبات همانند سایر سازمانهای دولتی، در بهره‌برداری کامل از مزایای مدیریت منابع انسانی پایدار، فشارهای نهادی است که بر سازمان وارد خواهد شد. لذا تلاش در جهت کاهش دابل استانداردها و تفاسیر متعدد و اشکال مختلف اجرای قوانین به‌عنوان یکی از امتیازات دیوان به‌عنوان نهاد بازخوردنده قوه قانونگذار مؤثر خواهد بود. پیشنهاد می‌شود دیوان محاسبات همانند وزارت نفت آزمون‌های مستقل استخدامی برگزار نماید تا بتواند به صورت ویژه بر روی کیفیت متقاضیان ورود به شرکت تمرکز نماید.

فهرست منابع:

الف- منابع فارسی:

۱. آرمان، م، مانی، حسینی، سید یعقوب، تنگستانی. (۱۳۹۵). تأثیر سرمایه اجتماعی و بلوغ منابع انسانی بر مدیریت منابع انسانی پایدار (مورد مطالعه: شرکت‌های فعال در صنعت پتروشیمی). مدیریت سرمایه اجتماعی، (۱۳)، ۱۳۸-۱۱۳.
۲. اهنرت، اینا؛ هری، وس و جی و زینک، کلاوس (۱۳۹۵)، مدیریت پایدار منابع انسانی، ترجمه حامد دهقانان، علی محمدی‌نسب و الهه مهدی‌زاده، جلد اول، تهران: مؤسسه کتاب مهریان.
۳. نیلی پورطباطبایی، سیداکبر. صالحی عمران، ابراهیم. هاشمی، سهیلا. صداقت، مائده. ارائه کارت امتیازی مدیریت منابع انسانی پایدار در شرکت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات دانش بنیان ایران. آموزش و توسعه منابع انسانی، (۱۱)۳، ۱۷۰-۱۳۹
۴. محمدپور، احمد. (۱۳۹۸). ضدروش: زمینه‌های فلسفی و رویه‌های عملی در روش‌شناسی کیفی، لوگوس.

ب- منابع خارجی:

1. Alcaraz, J. M., Susaeta, L., Suarez, E., Colon, C., Gutierrez-Martinez, I., Cunha, R., ... & Pin, J. R. (2019). The human resources management contribution to social responsibility and environmental sustainability: explorations from Ibero-America. The International Journal of Human Resource Management, 30(22), 3166-3189.
2. App, S, Buttgen, M, (2016) "Lasting footprints of the employer brand: can sustainable HRM lead to brand commitment?" Employee Relations, Vol. 38 Issue: 5, pp.703-723.

3. Ardichvili, A., (2012). Sustainability or limitless expansion: paradigm shift in HRD practice and teaching, *European Journal of Training and Development*, Vol. 36, No. 9, pp. 873-887.
4. Au, W. Ch, Ahmed, P. K., (2014). Sustainable people management through work-life balance: a study of the Malaysian Chinese context, *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 6, No. 3, pp. 262-280.
5. Baum, T., & Ndiuini, A. (Eds.). (2020). *Sustainable Human Resource Management in Tourism: African Perspectives*. Springer Nature.
6. Buller, P. F, Mcevoy, G. M., (2016). A Model for Implementing a Sustainability Strategy through HRM Practices, *Business and Society Review*, Vol. 121, No.4, pp. 465–495.
7. Carbo, J, Langella, I. M, Dao, V. T, Haase, S. J., (2014). Breaking the Ties That Bind: From Corporate Sustainability to Socially Sustainable Systems, *Business and Society Review*, Vol. 119, No.2, pp. 175–206.
8. Colbert, B.; Kurucz, E. (2010). Three conceptions of triple bottom line business sustainability and the role for HRM. *Human Resource Planning*, Vol.30, No.1, pp.21-29.
9. Craig, Ch. A, Allen, M.W., (2013). Sustainability information sources: employee knowledge, perceptions, and learning, *Journal of Communication Management*, Vol. 17 No. 4, pp. 292-307.
10. Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees—Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086.
11. Debroux, P., (2013). *Sustainable Human Resource Management (HRM) in East and Southeast Asia*, Springer Berlin Heidelberg.
12. De Prins, P., Van Beirendonck, L., De Vos, A., & Segers, J. (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)'-model. *Management revue*, 263-284.
13. Diaz-Carrion, R., Lopez-Fernandez, M., & Romero-Fernandez, P. M. (2021). Constructing an index for comparing human resources management sustainability in Europe. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 120-142.
14. Esfahani, S.I, Rezaii, H, Koochmeshki, N, Parsa, S.Sh., (2017). Sustainable and flexible human resource management for innovative organizations, *AD-minister*, No.30, pp.195-215.
15. Ehnert, I.; Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management Review*, Vol.23, No.3, pp.221-238.
16. Ehnert, I. (2014). *Sustainability and Human Resource Management Developing Sustainable Business Organizations*. Springer.
17. Ehnert, I, Parsa, S, Rober, I, Wagner, M, Mullercamen, 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*, Vol. 27, No. 1, Pp. 88-108.
18. Freitas, W. R. S, Jabbour, Ch. J. Ch, Santos, F. C. A., (2011), "Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations", *Business Strategy Series*, Vol. 12 Iss 5 pp. 226 – 234.
19. Gyurak Babelova, Z., Starecek, A., Koltnerová, K., & Caganova, D. (2020). Perceived organizational performance in recruiting and retaining employees with respect to different generational groups of employees and sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(2), 574.
20. Guerci, M, Carollo, L., (2016). A paradox view on green human resource management: insights from the Italian context, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 27, No. 2, pp. 212-238.
21. Hooley, C, Mason, A, Triplett, J., (2017). Beyond greening: challenges to adopting

- sustainability in institutions of higher education, *The Midwest Quarterly*, Vol. 58, Issu. 3, pp.280-291.
22. Jarlstrom, M, Saru, E, Vanhala, S, (2016). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective, *Journal of Business Ethics*, Springer Verlag.
 23. Jerome, N, (2013). Impact of sustainable human resource management and organization performance, *International Journal of Asian Social Science*, Vol. 3, No.6, pp.1287-1292.
 24. Kaufman, B. E, (2015). The RBV theory foundation of strategic HRM: critical flaws, problems for research and practice, and an alternative economics paradigm, *Human Resource Management Journal*, Vol. 25, No. 4, pp. 516–540.
 25. Kinowska, H. (2021). Core features for the design of remuneration systems for sustainable human resource management during the Covid-19 pandemic: Polish companies' experiences. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(4), 389.
 26. Lima, P. (2013). Sustainable human resource management in Peruvian companies. *BALAS conference*, 1, 1-18.
 27. Mariappanadar, S, Kramar, R, (2014). Sustainable HRM: The synthesis effect of high performance and employee harm, *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol.6, Iss 3, pp. 206 – 224.
 28. Martin, G, Farndale, E, Paauwe, J, Stiles, Ph, G, (2016). Corporate governance and strategic human resource management: Four archetypes and proposals for a new approach to corporate sustainability, *European Management Journal*, Vol. 34, pp. 22-35.
 29. Mazur, B, (2015). Sustainable human resource management in religiously diverse regions: the Podlasie case, *Eurasian Journal of Business and Management*, Vol.3, No.3, pp. 20-25.
 30. Mazur, B, (2015). Sustainable human resource management, the attempt of holistic approach, *Economics and Management*, Vol. 7, No.2. pp. 7-12.
 31. McCann, J, Sweet, M, (2014). The Perceptions of Ethical and Sustainable Leadership, *Journal of Business Ethics*, Vol. 121, No. 3, pp. 373-383.
 32. Millar, J. H, Chandana Sanyal, Ch, Camen, M. M, (2016). Green human resource management: a comparative qualitative case study of a United States multinational corporation, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 27, No. 2, pp.192-211.
 33. Miska, Ch, Szocs, I, Schiffinger, M, (2017). Culture's effects on corporate sustainability practices: A multi-domain and multi-level view, *Journal of World Business*, Article in press.
 34. Muja, N., Appelbaum, S. H., Walker, T., Ramadan, S., & Sodeyi, T. (2014). Sustainability and organizational transformation: putting the cart before the horse?(part one). *Industrial and Commercial Training*.
 35. Nyameh, J, James, A. N, Emeji, Y. S, (2014). The impact of human resource management on sustainability of employee's performance, *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS)*, Vol.5, No.7, pp.83-89.
 36. Obedgiu, V, (2017). "Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development", *Journal of Management Development*, Vol. 36 Issue: 8, pp.986-990.
 37. Paauwe, J, (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, Vol.46, No.1, pp.129-142.
 38. Prins, P. D, Vos, P. D, Beirendock, L. V, Segers, J, (2015). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'respect Openness continuity (ROC)' – model, *management revue*, Vol.25, No.4, pp.263-284.
 39. Quental, N, Lourenco, J. M, Silva, F. N, (2011). Sustainability: characteristics and scientific roots, *Environ Dev Sustain*, Vol. 13, pp.257–276.
 40. Rana, M.H, Malik, M.S, (2016). "Human resource management from an Islamic

- perspective: a contemporary literature review", *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol. 9 Issue: 1, pp.109-124.
41. Rios, C. M, (2014). Why do firms seek to share human resource management knowledge? The importance of inter-firm networks, *Journal of Business Research*, Vol. 67, pp. 190-199.
 42. Rompa, I. (2011). Explorative research on Sustainable Human Resource Management. Master's Thesis. University of Amsterdam.
 43. Savaneviciene, A, Stankeviciute, Z, (2014). The disclosure of sustainability and human resource management linkage, *Human Resource Management & Ergonomics*, Vol. VIII, PP. 88-104.
 44. Scholock, R.L, Verdugo, M, Lee, T, (2016). A systematic approach to an organization's sustainability, *Evaluation and Program Planning*, Vol. 56, pp. 56-63.
 45. 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*, Vol. 6, Issue: 3, pp.225-246.
 46. Starecek, A., Babelova, Z. G., Makysova, H., & Caganova, D. (2021). SUSTAINABLE human resource management and generations of employees in industrial enterprises. *Acta Logistica*, 8(1), 45-53.
 47. Strand, R, (2014). Strategic leadership of corporate sustainability, *Journal of Business Ethics*, Vol. 123, pp. 687-706.
 48. Piwowar-Sulej, K. (2021). Human resources development as an element of sustainable HRM—with the focus on production engineers. *Journal of cleaner production*, 278, 124008.
 49. Poloski Vokic, N. (2015). Competitiveness and sustainability of HRM activities in Croatia—CRANET survey results. EFZG working paper series, (06), 1-12.
 50. Wagner, M, (2015). A European perspective on country moderation effects: Environmental management systems and sustainability-related human resource benefits, *Journal of World Business*, Vol. 50, p. 379-388.
 51. Westerman, J. W., Rao, M. B., Vanka, S., & Gupta, M. (2020). Sustainable human resource management and the triple bottom line: Multi-stakeholder strategies, concepts, and engagement, *Human Resource Management Review*, 30(3), 100742.
 52. Wong, M.M.L, (2017). Stratified sustainability in human resource management in Japanese subsidiaries in Hong Kong, *Asian Journal Business Ethics*, DOI 10.1007/s13520-017-0082-x.
 53. Yang, J., & Lew, J. Y. (2020). Implementing sustainable human resources practices: Leadership style matters. *Sustainability*, 12(5), 1794.
 54. Ybema, J. F., van Vuuren, T., & van Dam, K. (2020). HR practices for enhancing sustainable employability: implementation, use, and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(7), 886-907.
 55. Yong, J. Y, Yusoff, Y.M, (2016) "Studying the influence of strategic human resource competencies on the adoption of green human resource management practices", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 48 Issue: 8, pp.416-422.
 56. Yu, X., Li, H., Ling, M., He, B., Wen, J., & Jing, W. X. (2021). Measuring Sustainable Human Resource Management under the new economic era. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 275, p. 03068). EDP Sciences.