

# طراحی مدل جامع نظام مدیریت منابع انسانی پایدار در راستای توسعه صنعت خودرو

■ علیرضا احمدبیک<sup>۱</sup>

دانشجو دکتری رشته مدیریت دولتی گرایش توسعه و  
تطبیقی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

■ مسعود احمدی

استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد ساری، دانشگاه آزاد  
اسلامی، ساری، ایران

■ فرشیده ضامنی<sup>۲</sup>

دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی  
واحد ساری، ساری، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۱۲، تاریخ بازنگری: ۱۴۰۰/۱/۳۱ و تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۱۲

صفحات: ۳۷-۴۸

10.22034/JTD.2021.244208

## چکیده

هدف از این تحقیق، طراحی مدل جامع نظام مدیریت منابع انسانی پایدار در راستای توسعه صنعت خودرو است. پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی، به لحاظ روش استنتاج، توصیفی-پیمایشی و به لحاظ ماهیت داده‌ها، کیفی و کمی است. جهت دستیابی به اهداف تحقیق با استفاده از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی گلوله برفی (ارجاع زنجیره‌ای)، از نظرات ۱۵ نفر از خبرگان حوزه منابع انسانی و همچنین مدیران ارشد توسعه شرکت‌های ایران خودرو و سایپا استفاده شد. تحقیق حاضر در دو مرحله انجام گرفته است، ابتدا با رویکرد ثنوری داده بنیاد و با کمک نرم‌افزار NVivo Plus 2020 به شناسایی کدها پرداخته و در طی کدگذاری باز ۱۲۲ مورد به‌عنوان مفاهیم اولیه از متن مصاحبه‌های انجام‌شده بدست آمد که در قالب ۱۹ شاخص و پنج بُعد شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گرانه، راهبردها و نتایج و پیامدها دسته‌بندی گردید. در ادامه، به‌منظور اعتبارسنجی نتایج مصاحبه‌ها و غربالگری شاخص‌های موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار در زمینه پشتیبانی از توسعه صنعت خودرو علاوه بر کنترل اعضا، از پرسشنامه و روش دلفی فازی، استفاده شد. نتایج این بخش از تحقیق حاکی از این بود که تمامی ۱۹ شاخص مورد تایید خبرگان تحقیق واقع شد و روایی و اعتبار آنها نیز تایید گردید. در پایان نیز، مدل جامع نظام مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد توسعه صنعت خودرو در قالب الگوی پارادایمی طراحی گردید.

**واژگان کلیدی:** مدیریت منابع انسانی، پایداری، توسعه صنعت خودرو.

۱ شماره نمابر: ۰۲۱-۴۴۹۰۶۵۷۲ و آدرس پست الکترونیکی: Ahmadbeigi11@yahoo.com

\* عهده دار مکاتبات

آدرس پست الکترونیکی: Ahmadimasoud1400@gmail.com

۲ آدرس پست الکترونیکی: F\_zameni@yahoo.com

## ۱- مقدمه

امروزه سازمان‌ها با تمرکز روزافزون بر مسئولیت اجتماعی و عملکرد پایدار، اهداف جدیدی به غیر از سود مالی صرف، مانند تعهد به پیامدهای اجتماعی و زیست محیطی را مدنظر قرار داده‌اند [۶]. توجه مطالعات اخیر، به تاثیر عامل انسانی بر توسعه و حفظ منابع متمرکز شده است [۷]. یک بررسی از ۲۸۰۰ شرکت بین‌المللی نشان داد که ۷۰٪ از این سازمان‌ها، پایداری را به‌عنوان یک مسئله کلیدی در برنامه‌ها و دستورالعمل‌های راهبردی خود گنجانده‌اند [۸].

همچنین در مطالعات قبلی بر لزوم شناسایی رویکردها و سیستم‌های مناسب مدیریت منابع انسانی برای اجرای رویه‌های پایداری تاکید شده است [۹]. دوبویس و دوبویس<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) بیان نمودند که مدیریت منابع انسانی از جمله موارد اصلی در پایداری سازمانی محسوب می‌شود [۱۰]. پرورش این جنبه انسانی به درک بهتر مدیریت منابع انسانی پایدار و افزایش توان آن برای تشویق عملکرد پایدار در نیروی کار و بهینه‌سازی مدیریت منابع می‌انجامد [۱۱]. جکسون و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) مسائل ذیل را در ارتباط با حوزه مدیریت منابع انسانی پایدار مورد شناسایی قرار دادند [۱۲]:

– نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان در محل کار نسبت به نگرانی‌های زیست محیطی؛

– راهبردهای مدیریت منابع انسانی و مقررات پشتیبانی از پایداری و نیز تفاوت‌ها یا شباهت‌های موجود در رویه‌های مدیریت منابع انسانی که در سازمان‌های مختلف اعمال شده است.

با وجود این، دستیابی به اجماع درباره آنچه مدیریت منابع انسانی پایدار در مبحث توسعه باید اتخاذ کند، با موانع متعددی روبرو است که عبارتند از: نبود یک تعریف واحد، ابهام در ادراک چارچوب و همچنین فقدان شفافیت در مولفه‌های موثر بر توسعه بکار رفته در سازمان‌های پایدار [۹].

از سویی دیگر، صنعت خودروسازی، پس از صنعت نفت بزرگ‌ترین صنعت در ایران به‌شمار می‌رود. تعداد زیاد پرسنل و همچنین تنوع تخصص‌ها در این صنعت و همچنین تاثیر بسیار زیاد نیروی انسانی در عملکرد شرکت‌های خودروسازی، بیانگر این مطلب است که این شرکت‌ها تمایل بسیار زیادی به بهبود سیستم مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سازمانی دارد. بنابراین در این پژوهش با هدف واکاوی دقیق منابع علمی و

در نظر گرفتن ملاحظات واقعی، اقدام به طراحی مدل جامع نظام مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد توسعه صنعت خودرو گردید و به این پرسش اصلی پاسخ داده می‌شود که مولفه‌های ضروری در تدوین مدل جامع نظام مدیریت منابع انسانی پایدار از دیدگاه مدیران صنعت خودرو چیست؟ به‌عبارت دیگر، بخش‌های مدیریت منابع انسانی برای دستیابی به اهداف توسعه چگونه باید راهبردهای محیط زیستی را توسعه دهند و رویه‌های سازگار با اجتماع و اقتصاد را اجرا کنند؟

در ادامه، ابتدا به مبانی نظری و پیشینه پژوهش اشاره خواهد شد. سپس، روش پژوهش بیان شده و در پایان پس از ارائه یافته‌های تحقیق، پیشنهادها ارائه می‌گردد.

## ۲- مبانی نظری

### ۱-۲- مدیریت منابع انسانی پایدار

مدیریت منابع انسانی پایدار بر توسعه یک محل کار نوآورانه با مشارکت داخلی و خارجی، افزایش آگاهی و مسئولیت‌پذیری در جهت حفاظت از محیط زیست و نیز بر بهبود توزیع و مصرف منابع برای ارتقا موفقیت سازمانی در یک محیط رقابتی تاکید دارد [۱۳]. اینرت<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۶) در بحث مفهوم‌سازی پایداری از دیدگاه منابع انسانی، چارچوب پیچیده‌ای برای مدیریت منابع انسانی پایدار ارائه می‌دهند و آن را این‌گونه تعریف می‌کنند: «اتخاذ راهبردها و رویه‌های مدیریت منابع انسانی که دستیابی به اهداف مالی، اجتماعی و بوم‌شناختی را با تاثیر بر درون و خارج از سازمان و در یک بازه زمانی بلندمدت ممکن می‌سازد و در عین حال اثرات جانبی ناخواسته و بازخورد منفی را کنترل می‌کند [۱۴]». از تعریف اینرت و همکاران (۲۰۱۶) می‌توان دو مولفه استنتاج کرد: یکی پایداری بوم‌شناختی یا انسانی که اهداف و مقاصد متناقض گوناگون را در ابعاد مختلف (اقتصادی، بوم‌شناختی و اجتماعی) تصدیق می‌کند [۱۲ و ۱۵] و دیگری ارتباط چندجانبه میان «سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و محیط‌های درونی و بیرونی آنها» به‌عنوان هسته پویای تولید و تکثیر منابع [۱۶].

### ۲-۲- ارتباط بین منابع انسانی پایدار و توسعه

اینرت (۲۰۰۹ الف) ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و اهداف توسعه را با ارائه سه تفسیر اصلی روشن می‌کند: نخست، رویکرد مسئولیت‌محور که بر مبنای نوعی مدل سیستم باز شامل رفاه

3 Dubois and Dubois

4 Jackson et al

5 Ehnert

سمت منافع سازمانی مشترک میل نموده و نه تنها اهداف ذی‌نفعان را برآورده می‌سازد؛ بلکه به شیوه‌ای مسئولانه عمل می‌کند و در عین حال رفاه جمعی و حفاظت از منابع طبیعی را مدنظر قرار می‌دهد [۲۱].

### ۳- پیشینه پژوهش

در ادامه خلاصه‌ای از مطالعات صورت گرفته در حوزه مدیریت منابع انسانی پایدار ارائه شده است:

یانگ و لو<sup>۱۰</sup> (۲۰۲۰)، پژوهشی را جهت اجرای شیوه‌های منابع انسانی پایدار انجام دادند. یافته‌های این پژوهش، یک رابطه مثبت بین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد سازمانی را نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری در مجموعه‌ای از شیوه‌های منابع انسانی به خوبی شکل گرفته می‌تواند اهداف سازمانی راهبردی را ارتقا دهد. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که برخی از سبک‌های رهبری اثرات تعدیل‌کننده قابل توجهی بر روی پایداری منابع انسانی و پس از آن بر روی اثربخشی دارند [۲۲].

گرابارا و دیگران<sup>۱۱</sup> (۲۰۲۰)، پژوهشی را با هدف مطالعه بررسی نقش منابع انسانی پایدار و کارآفرینی شرکتی در توسعه دانشگاه پایدار در لهستان انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد که منابع انسانی پایدار و کارآفرینی سازمانی نقش مهمی در افزایش پایداری دانشگاه از طریق نوآوری پایدار دارند. مشخص شد که منابع انسانی پایدار و کارآفرینی شرکتی تاثیر مثبتی بر نوآوری پایدار دارد که منجر به توسعه پایدار دانشگاه می‌شود. علاوه بر این، محیط کاری در میان دانشگاه‌ها نیز نقش مهمی در افزایش پایداری دانشگاه از طریق فعالیت‌های نوآوری پایدار دارد [۲۳].

کیکا و دیگران<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۹)، در پژوهشی به ارائه یک مدل کسب‌وکار جدید برای صنعت خودرو پرداختند که سه بعد پایداری را در نظر می‌گیرد و بر اهمیت مشارکت سهامداران تاکید می‌کند. مدل توسعه پایدار پیشنهادی از نظر علمی به این موضوع مربوط است که تمام ابعاد پایداری وجود دارد و هدف آن افزایش ظرفیت سازمانی برای توسعه پایدار سازمانی است. همچنین مدل مذکور توسط کارشناسان صنعت با شرکت‌های صنعت خودرو، با در نظر گرفتن نیازهای صنعتی، فنی و فناورانه برای ارزیابی پایداری سازمانی توسعه یافته و تایید شده است [۲۴].

ژانگ و همکاران<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۹)، در پژوهشی به تحلیل شبکه

کارکنان، رفاه جامعه و کیفیت تعادل میان کار و زندگی قرار دارد [۱۷]. دوم، اهداف شرکتی کارایی محور و نوآوری محور که به مانند رویکرد فریدمن<sup>۶</sup> (۱۹۷۰) بر ارتباط بین پیامدهای اقتصادی و پایداری متمرکز است [۱۸]. مورد دوم را می‌توان به ایجاد توازن بین سود و هزینه تعبیر کرد که در عین حال تغییرات صورت گرفته در محیط زیست، پیشرفت فناوری و کیفیت خدمات و محصولات را نیز مدنظر قرار می‌دهد. سوم، رویکرد مواد محور که به سمت مصرف مسئولانه و بازتولید منابع برای کارایی سازمانی هدایت می‌شود. پیرو این دسته‌بندی، اینترت (۲۰۰۹ الف)، نیز به این موضوع استدلال می‌کند که توسعه پایدار نیازمند هم‌زیستی سه تفسیر «مسئولیت انسانی، بازدهی شرکت و مدیریت منابع» است [۱۷]. علاوه بر این، جابور و سانتوس<sup>۷</sup> (۲۰۱۶) انتخاب مدیریت منابع انسانی به عنوان عاملی کلیدی برای کمک به عملکرد پایداری را با چهار دلیل توجیه می‌کنند:

۱- مدیریت منابع انسانی به عنوان یک پایه بالقوه برای پیشرفت پایداری در سازمان محسوب می‌شود؛

۲- مدیریت منابع انسانی و پایداری هر دو به برنامه‌ریزی بلند مدت و تصمیم برای ایجاد نتیجه اقتصادی نیاز دارند؛

۳- ارتقا عملکرد پایدار، الگوی جدید مدیریت منابع انسانی است؛

۴- افزایش اثربخشی رویه‌های مدیریت منابع انسانی با برآوردن نیازهای ذی‌نفعان مختلف [۱۹].

محققان در تشریح رابطه بین مدیریت منابع انسانی و اهداف توسعه، بر سه جنبه مهم شیوه‌های مدیریتی شامل نوآوری، تنوع فرهنگی و عملکرد زیست محیطی تاکید می‌کنند [۲۰]. تیلور<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۱۲) به نوبه خود، مدیریت منابع انسانی پایدار را به عنوان یک عنصر یکپارچه بخش‌های مختلف منابع انسانی تلقی کردند. نقش مدیریت منابع انسانی پایدار را به طور همزمان هم به عنوان ابزاری برای توسعه پایداری از طریق سیاست‌های منابع انسانی با هدایت ذهنیت‌های کارکنان تعبیر می‌کنند و هم به عنوان یک هدف که از طریق ایجاد سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، جنبه‌های اجتماعی، اخلاقی و اقتصادی شرکت را با خود همراه دارد [۹].

مدیریت منابع انسانی پایدار و توسعه، دو الگویی است که به

10 Grabara et al

11 Cioca et al

12 Zhang et al

6 Friedman's

7 Jabbour and Santos

8 Taylor

9 Yang & Lew

بی‌تأثیر شناخته شد. همچنین، در بررسی تأثیر ابعاد بلوغ منابع انسانی نیز، تصویر سازمانی و سلامت فردی بر مدیریت منابع انسانی پایدار تأثیر مثبت می‌گذارد؛ اما ابعاد همسوسازی اهداف سازمان، افراد و بهره‌وری بر مدیریت منابع انسانی پایدار تأثیر نمی‌گذارد [۲].

طباطبایی و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهشی به ارائه کارت امتیازی مدیریت منابع انسانی پایدار در شرکت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات دانش بنیان ایران پرداختند. از طریق نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها، اهداف، معیارهای ارزیابی و پیامدهای حاصل از مدیریت منابع انسانی پایدار در هر یک از کارکردهای مدیریت منابع انسانی (جذب و استخدام، آموزش و توسعه، نگهداشت، جبران خدمت و خروج کارکنان) شناسایی شدند. یافته‌های پژوهش حاضر حاکی از پتانسیل بالای مدیریت منابع انسانی پایدار در بهبود مزیت رقابتی، پایداری سازمانی و افزایش بهره‌وری و ایجاد موقعیت راهبردی برای سازمان‌ها بوده است [۳].

ملکی و دارینی (۱۳۹۳)، در پژوهشی به بررسی تأثیر بهینه‌سازی منابع انسانی در توسعه پایدار سازمانی پرداختند. براساس یافته‌های تحقیق، ایشان نتیجه‌گیری کردند که از جمله راهکارهای موثر در توسعه پایدار که در سایه آن می‌توان به افزایش بهره‌وری سازمان امیدوار شد، می‌توان به تمرکز بر آموزش حین خدمت، توسعه حرفه‌ای، نهادینه شدن تغییر و نوآوری، به‌کارگیری فناوری اطلاعات و تمرکز بر استقرار سیستم‌های مدیریت عملکرد اشاره کرد [۴].

سکولی-روس (۲۰۱۲)، در پژوهشی به بررسی توسعه و پایداری منابع انسانی فراتر از سازمان‌های پایدار پرداخت. این مقاله مفهومی، از نظریه جامعه ریسک، برای توسعه از سه گزاره توسعه منابع انسانی شامل توسعه منابع انسانی راهبردی، توسعه منابع انسانی انتقادی و توسعه منابع انسانی کل‌نگر استفاده می‌کند و استدلال می‌کند توسعه منابع انسانی و پایداری در یک رابطه متقابل سازنده قرار دارد. همچنین نشان می‌دهد که چگونه سه گزاره مذکور، به ایدئولوژی‌هایی پاسخ می‌دهد که برای تعریف مفهوم پایداری با هم رقابت می‌کنند. در این مقاله استدلال می‌شود که اگر محققان و متخصصان توسعه منابع انسانی در رابطه خود با پایداری عامدانه عمل کنند، با چارچوب‌های مفهومی و اخلاقی جدید و قدرتمندی برای پرداختن به تنش طولانی‌مدت در این زمینه مواجه خواهند شد. به عبارت دیگر، از آنجا که

اجتماعی مدیریت منابع انسانی پایدار مبتنی بر آموزش کارکنان پرداختند. این مطالعه به دنبال یافتن راهی برای دستیابی به آموزش پایدار کارمندان از طریق تجزیه و تحلیل شباهت‌ها در انواع مختلف رفتارهای آموزشی شرکتی است. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد رفتارهای آموزشی برخی از بنگاه‌ها تا حدودی مشابه است. این آموزش‌ها شامل آموزش‌های اصلی کارمندان به‌عنوان مثال آموزش‌های امنیتی و مهارت‌آموزی است. همچنین، نتایج این مطالعه نشان می‌دهد آموزش کارکنان، نه تنها برای رشد پیوسته منابع انسانی مهم است؛ بلکه مدیریت منابع انسانی پایدار در شرکت‌ها را تضمین می‌کند [۲۵].

بومیان و مارکینیوک-کلوسکا<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۸)، در پژوهشی به بررسی مدیریت منابع انسانی به‌عنوان ابزاری برای توسعه پایدار شرکت‌ها پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که هرچه ارزیابی از تأثیر یک فعالیت معین بالاتر باشد، اجرای آن در شرکت‌های مورد مطالعه بیشتر است. براین اساس نتیجه‌گیری زیر حاصل شد: برای افزایش حوزه اجرای مدیریت منابع انسانی در کسب‌وکارهای نوپای باید آگاهی افزایش یابد و دانش مربوط به تأثیر مدیریت منابع انسانی بر توسعه پایدار در سازمان‌ها گسترش داده شود [۲۶].

سیدعباس‌زاده و همکاران (۱۳۹۷)، در پژوهشی به بررسی توسعه منابع انسانی پایدار، اثرات مدیریت دانش و عوامل سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد که عوامل سازمانی بر فرآیند مدیریت دانش تأثیر مثبت، مستقیم و معنادار؛ فرآیند مدیریت دانش بر توسعه منابع انسانی تأثیر مثبت، مستقیم و معنادار؛ عوامل سازمانی بر توسعه منابع انسانی اثر مثبت، مستقیم و معنادار؛ و عوامل سازمانی به واسطه فرآیند مدیریت دانش بر توسعه منابع انسانی تأثیر غیر مستقیم، مثبت و معناداری دارد. نتیجه‌گیری کلی حاکی از ارتباط عوامل سازمانی با توسعه منابع انسانی با نقش میانجی فرآیند مدیریت دانش در میان کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی هرمزگان بود [۱].

آرمان و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهشی به بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی و بلوغ منابع انسانی بر مدیریت منابع انسانی پایدار در صنعت پتروشیمی ایران پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد سرمایه اجتماعی و بلوغ منابع انسانی بر پایداری تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد. در فرضیه‌های فرعی، در تأثیر ابعاد سرمایه اجتماعی بر مدیریت منابع انسانی پایدار، فقط تأثیر بعد سرمایه رابطه‌ای معنادار و دو بعد دیگر یعنی سرمایه ساختاری و شناختی

این تحقیق براساس خبرگان در دسترس و متمایل به همکاری، ۱۵ نفر تعیین شد. در تحقیق حاضر، محقق تمامی مصاحبه‌ها را هدایت نمود. اتخاذ این رویه باعث شد تا محقق بتواند اطلاعات حاصل از مصاحبه‌های پیشین را در مصاحبه‌های بعدی به کار ببرد. بیشتر مصاحبه‌ها در دفتر کار افراد ترتیب داده شد. محقق در هر واحد سازمانی به انجام مصاحبه، مشاهده رفتارها و وقایع و در مواردی مطالعه برخی از مستندات پرداخت. به این ترتیب که بعد از انجام هر مصاحبه نقاط مبهم یا ضعف الگو و مقوله‌ها مشخص و نفر بعدی با توجه به تخصص موردنیاز برای رفع ابهامات انتخاب شد. جمع‌آوری داده‌ها تا مرحله اشباع نظری مقوله‌ها و به بیان واضح‌تر، تا جایی ادامه یافت که امکان دستیابی به داده‌های جدید دیگر فراهم نبود. پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، کدگذاری اولیه، محوری و گزینشی نیز در نرم‌افزار NVivo Plus 2020، انجام گرفت. همچنین جهت اعتبارسنجی نتایج بخش کیفی در این مطالعه، علاوه بر کنترل اعضا (محقق یافته‌های خود را با پنج نفر از افراد مطلع تحت بررسی کنترل نموده و تفاسیر پژوهشگر به تایید رسیده است)، از طریق تکنیک دلفی فازی نیز استفاده شده است. بر این اساس پرسشنامه‌های غربالگری و تایید نهایی متغیرها در اختیار خبرگان قرار داده شد تا درباره عوامل جمع‌آوری شده در مرحله کیفی اعلام نظر نمایند.

در روش دلفی فازی فرض بر این است که ارزش فازی هر یک از سوالات به صورت  $(.. U_j)$  نمایش داده شود؛ به طوری که  $L_j$  حد پایین،  $M_j$  حد وسط و  $U_j$  حد بالای این عدد فازی باشد؛ در این صورت خواهیم داشت:

$$L_j = \text{Min}(x_{ij}) \quad i = 1.2. \dots n \quad j = 1.2. \dots m$$

$$M_j = \left( \prod_{i=1}^{n,m} x_{ij} \right)^{\frac{1}{n}} \quad i = 1.2. \dots n \quad j = 1.2. \dots m$$

$$U_j = \text{Max}(x_{ij}) \quad i = 1.2. \dots n \quad j = 1.2. \dots m$$

پس از محاسبه ارزش فازی هر یک از سوالات پژوهش برای اینکه بتوانیم نسبت به هر یک از سوالات قضاوت کنیم، باید ابتدا ارزش فازی بدست آمده برای هر یک از سوالات را دی فازی نمود تا امکان مقایسه و ارزیابی بوجود آید. برای دی فازی کردن ارزش فازی هر سوال از روش زیر استفاده شده است:

$$S_j = \frac{L_j + 2 \times M_j + U_j}{4} \quad (1)$$

در نهایت برای استخراج معیارهای موردنظر، حدی را برای قبول یا عدم قبول آن معیار در نظر می‌گیریم. در این مطالعه با توجه به قانون ۷۰-۳۰، مرز قابل قبول بودن برای معیار در حدود ۷ است [۲۸]. اگر مقدار دی فازی شده عدد فازی مثلی با توجه به نظر خبرگان ۰/۷ یا بالاتر از آن باشد، به عنوان معیار قابل قبول، پذیرش شده و در غیر این صورت موردقبول واقع نمی‌شود.

توسعه منابع انسانی با پایداری دست و پنجه نرم می‌کند، نیاز به رفع معضلات توسعه‌های ممکن است به یک توسعه منابع انسانی جدید منجر شود [۲۰].

کارگر (۱۳۸۸)، در پژوهشی با عنوان بهینه‌سازی منابع انسانی راهکاری جهت توسعه پایدار سازمان، به بررسی تحلیلی عوامل و راهکارها پرداخت. نتیجه این بررسی تحلیلی شناسایی راهکارهایی بود که با تمرکز بر آن می‌توان سازوکار توسعه پایدار را در سازمان نهادینه و در سایه آن به افزایش بهره‌وری سازمان امیدوار گردید. تمرکز بر آموزش حین خدمت، توسعه حرفه‌ای، نهادینه شدن تغییر و نوآوری، به کارگیری فناوری اطلاعات و تمرکز بر استقرار سیستم‌های مدیریت عملکرد به عنوان پنج عامل مهم در راستای تحقق اهداف ذکر شده در این مقاله مورد بحث و بررسی قرار گرفته است [۱۵].

بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که چارچوب‌های تجربی متنوعی مرتبط با مدیریت منابع انسانی در ادبیات ارائه شده است؛ اما هنوز وجود یک الگوی "ترکیبی جامع" وجود ندارد که کل پدیده را از منظر اجتماعی و اقتصادی و محیطی، مبتنی بر توسعه سازمانی را توضیح دهد. پیامدهای عملی و مزایای سازمان‌های پایدار به روشنی تعریف شده است. با این حال، نتایج و پیامدهای این تحول در سطح کارمندان هنوز به خوبی تثبیت نشده است و هنوز هم عدم وجود راهبردهای منابع انسانی در زمینه پشتیبانی از توسعه سازمانی وجود دارد که پژوهش حاضر این موارد را مدنظر قرار خواهد داد و به این سوال اصلی پاسخ می‌دهد که مدل جامع نظام مدیریت منابع انسانی پایدار در راستای توسعه صنعت خودرو، به چه صورت است؟ و چه مولفه‌هایی دارد؟

#### ۴- روش پژوهش

تحقیق حاضر به لحاظ هدف، کاربردی، به لحاظ روش استنتاج، توصیفی-پیمایشی و به لحاظ ماهیت داده‌ها، کیفی و کمی است.

در تحقیق حاضر به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل بخش کیفی، از گراند تئوری استفاده شد. جامعه آماری این تحقیق را کارشناسان و مدیران ارشد توسعه شرکت‌های ایران خودرو و سایپا تشکیل دادند. این افراد در حوزه مربوط به مبحث پژوهش خبره هستند. روش نمونه‌گیری در پژوهش حاضر، ترکیبی از دو روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند گلوله برفی و قضاوتی (بررسی توسط اعضای تیم تحقیق) است. با توجه به ماهیت روش نمونه‌گیری، در نهایت حجم نمونه



	<p>رابطه با منابع انسانی پایدار (۴)، استفاده از ابزارهای فناوری در فرآیند آموزش و توسعه (۱۳)</p>	
<p>سلامت روانی و اجتماعی کارکنان (۷)، توزیع اقلام بهداشتی در خط تولید (۱۵)، حفظ سلامت و کاهش زمینه ابتلای کارکنان به ویروس کرونا با جلوگیری از تجمعات غیر ضروری (۱۴)، حمایت سازمان از کارکنان (۶)، ارجحیت حفظ نیروی انسانی متخصص نسبت به جذب (۶)، ارتقای ایمنی کارکنان و کارگاه (۱۵)، آگاهی بخشی کارکنان (۶)، بهبودهای ارگونومی صنعتی (۸)</p>	<p>حفظ سلامت و کارایی کارکنان</p>	
<p>عامل انسانی مهم ترین بخش تحول و توسعه صنعت خودرو (۵)، تعالی و توسعه پایدار صنعت خودرو در سایه ارتقا منابع انسانی (۵)، بازار کار گسترده (۷)، مهارت‌ها و استعدادها (۶) کارکنان</p>	<p>کارکنان</p>	
<p>منافع سهامداران (۹)، انتظارات سهامداران (۱۰)، تامین منافع سرمایه‌گذاران داخلی و بیرونی شرکت (۶)، اولویت‌های سرمایه‌گذاران درباره عملکرد سازمانی (۱۰)، مشارکت سرمایه‌گذاران در توسعه منابع انسانی پایدار (۴)</p>	<p>سرمایه‌گذاران</p>	
<p>دخالت و تاثیرگذاری برخی تامین‌کنندگان خاص (۴)، دریافت اطلاعات از بازار تامین قطعات (۷)، برقراری روابط موثر با تامین‌کنندگان جهت حصول اطمینان از رعایت خط‌مشی منابع انسانی پایدار (۸)، کنترل تامین‌کنندگان (۱۰)، توسعه کیفی تامین‌کنندگان و پاداش عملکرد (۱۴)</p>	<p>تامین‌کننده</p>	
<p>قوانین جدید و سخت‌گیرانه (۱۵)، الزام به اجرای کلیه قوانین دولتی کار (۱۴)، تبیین خط‌مشی‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت در صنعت خودرو (۸)، سیاست‌گذاری و ابلاغ دستورالعمل‌ها (۶)، تبعیت از مقررات دولتی اثرگذار بر عملکرد منابع انسانی پایدار (۷)</p>	<p>دولت</p>	<p>شرایط مداخله‌گرانه</p>
<p>مطالبه‌گری جامعه (۱۲)، تربیت نیروی انسانی کارآمد برای آغاز فعالیت در صنعت خودرو (۷)، تقاضای روزافزون درباره مسئولیت اجتماعی (۴)، مشارکت کارکنان در فعالیت‌های اجتماعی پایدار (۵)، توجه به انتظارات جامعه در فرآیند خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی پایدار (۱۰)</p>	<p>اجتماع</p>	
<p>ارائه خدمات فروش و پس از فروش به‌صورت غیر حضوری (۱۳)، برگزاری مجمع فوق‌العاده به‌صورت آنلاین (۶)، توزیع اقلام بهداشتی در محل نمایندگی‌ها (۱۳)، ذائقه و نیازهای مشتری (۱۰)، آموزش مشتریان (۷)، مشارکت مشتری در برخی از فرآیندهای منابع انسانی پایدار (۵)، مدیریت دانش مشتریان (۷)، رضایت مشتری (۱۵)</p>	<p>مشتری</p>	
<p>شناسایی و ارتقای توانمندی‌های متخصصان (۵)، محیط کار جذاب و چالش‌برانگیز (۸)، توسعه روش‌های پاداش به عملکرد کارکنان (۹)، حفظ و توسعه مهارت متخصصان (۵)، طراحی سیستم بهینه جبران خدمات (۵)، پرورش قابلیت‌ها و مدیریت استعدادها (۴)، شناخت جایگاه‌های کلیدی و جذب برای نخبگان (۶)</p>	<p>جذب و حفظ استعدادها</p>	
<p>ارتقا سلامت و ایمنی در محل کار (۹)، جلوگیری و یا کاهش از استرس شغلی (۱۰)، نیروی کار کافی برای فعالیت‌ها (۷)، طراحی شرایط کاری ارگونومیک (۱۰)، ترجیح تعادل بین کار و زندگی شخصی افراد (۹)، سلامت روانی و اجتماعی کارکنان (۴)، اهمیت ایجاد انگیزش در عملکرد کارکنان (۴)</p>	<p>به‌کارگیری نیروی کار سالم و باانگیزه</p>	<p>راهبردها</p>
<p>شناسایی قابلیت‌ها و محدودیت‌های فعلی و آینده کارکنان (۴)، سرمایه‌گذاری روی صلاحیت کارمندان (۷)، آموزش مهارت‌ها و فعالیت‌هایی در جهت ارتقا قابلیت‌های کارکنان (۶)، ایجاد فرصت‌های آموزش و توسعه مهارت کارکنان (۵)، تعیین معیارها و شاخص‌های سنجش شایستگی (۵)، سرمایه‌گذاری روی صلاحیت کارمندان در بدو استخدام (۹)، طراحی دقیق شغل و الزامات تخصصی کارکنان (۱۱)</p>	<p>استقرار نظام شایستگی شغلی با هدف سناریوهای فعلی و آینده</p>	
<p>ایجاد رفاه نسبی برای کارکنان (۷)، رشد مالی و اقتصادی کارکنان (۷)، افزایش انگیزش در کارکنان (۷)، افزایش رضایت کارکنان (۷)، کار مطلوب و سودآوری (۷)</p>	<p>رشد مالی و اقتصادی</p>	
<p>مسئولیت اجتماعی شرکت (۱۱)، اجتناب اثرات جانبی مضر بر جامعه یا محیط (۹)، بلوغ سازمانی و همزادپنداری با جامعه (۶)، مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی و محبوبیت اجتماعی (۴)، تدوین برنامه توسعه فرهنگ مشارکت‌های اجتماعی کارکنان (۶)، ایجاد هویت جمع‌گرایانه (۴)، تدوین ارزش‌های اجتماعی کارکنان در راستای توسعه صنعت خودرو (۱۰)</p>	<p>مسئولیت و آگاهی اجتماعی</p>	
<p>احترام کارکنان به محیط‌زیست (۱۲)، طراحی و تولید محصول سبز توسط کارکنان (۱۴)، تدوین ارزش‌های سبز در حوزه منابع انسانی پایدار در جهت توسعه صنعت خودرو (۱۰)، کاهش تولید ضایعات توسط کارکنان در زنجیره تولید (۷)، ارتقای رفتار سبز کارکنان (۸)، رفتار سازگار با محیط‌زیست (۵)، مسئولیت‌پذیری بالای کارکنان در برابر محیط‌زیست (۹)، رفتارهای سبز داوطلبانه (۴)، تحقق مزیت رقابتی محیطی (۱۲)</p>	<p>سبز اندیشی</p>	<p>نتایج و پیامدها</p>
<p>محیط کاری پایدار برای کارمندان (۵)، فرصت‌های برابر در ارتقا شغلی (۷)، دموکراسی در محیط کار و مشارکت کارکنان (۷)، افزایش انگیزش (۱۱)، رضایت شغلی هدفمند (۶)، کسب درآمد متناسب با میزان کارایی و کارآمدی کارکنان (۹)، اجرای برنامه‌های رفاهی و بهداشتی برای کارکنان متناسب با نیازهای فردی در گروه‌های شغلی مختلف (۱۱)، کاهش نابرابری و تبعیض در فعالیت‌های کارکنان (۱۳)</p>	<p>برابری</p>	

**ب) بخش کمی تحقیق:**

نمایند. در این مرحله ابتدا پرسشنامه‌های توزیع شده بین خبرگان جمع‌آوری شد. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌های تکمیل شده که تعداد ۱۵ پرسشنامه بود، تجمیع و مقدار دی فازی شده هر یک از سوالات محاسبه گردید و سپس براساس محاسبات انجام شده به تجزیه و تحلیل پرسشنامه دلفی پرداخته شد. نحوه انجام محاسبات مربوط به یافتن ارزش فازی هر یک از سوالات و مقدار دی فازی شده آن به همراه روابط مربوط به آنها در بخش روش پژوهش ارائه شده است. میزان آلفای کرونباخ پرسشنامه دلفی نیز به صورت زیر بدست آمد که همان طور که مشاهده می‌شود مقدار آلفای کرونباخ پرسشنامه (۰/۸۲) بیشتر از مقدار ۰/۷ است و این به مفهوم تایید پایایی پرسشنامه است:

**جدول ۲: آلفای کرونباخ پرسشنامه دلفی [منبع: یافته‌های محقق (نرم افزار SPSS)]**

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	N of Items	مقولات اصلی (ابعاد)
۰/۸۲	۳	شرایط علی
۰/۸۸	۳	شرایط زمینه‌ای
۰/۹۱	۶	شرایط مداخله گر
۰/۷۵	۳	استراتژی‌ها و راهبردها
۰/۷۹	۵	نتایج و پیامدها

در جدول شماره ۳ مقادیر فازی و دی فازی هر یک از سوالات ارائه شده است:

**جدول ۳: ارزش فازی و مقدار دی فازی سوالات پرسشنامه دلفی در تحقیق [منبع: یافته‌های محقق]**

وضعیت هر سؤال	دی فازی	ارزش فازی هر یک از سوالات			سوالات پژوهش	ابعاد	شماره
		U	M	L			
تایید	۰/۸۵۳	۱	۰/۹۵۶	۰/۵	به نظر شما شرایط اقتصادی به چه میزان به عنوان شرایط علی موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار در راستای توسعه صنعت خودرو نقش دارد؟	شرایط علی	۱
تایید	۰/۸۲۴	۱	۰/۸۹۸	۰/۵	به نظر شما شرایط اجتماعی به چه میزان به عنوان شرایط علی موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار در راستای توسعه صنعت خودرو نقش دارد؟		۲
تایید	۰/۸۴۵	۱	۰/۹۴۰	۰/۵	به نظر شما شرایط زیست محیطی به چه میزان به عنوان شرایط علی موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار در راستای توسعه صنعت خودرو نقش دارد؟		۳
تایید	۰/۷۷۷	۱	۰/۹۰۴	۰/۳	به نظر شما جذب و حفظ نیروی انسانی به چه میزان به عنوان شرایط زمینه‌ای موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار در راستای توسعه صنعت خودرو نقش دارد؟	شرایط زمینه‌ای	۴
تایید	۰/۹۱۵	۱	۰/۹۷۹	۰/۷	به نظر شما آموزش و توسعه مهارت‌های کارکنان به چه میزان به عنوان شرایط زمینه‌ای موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار در راستای توسعه صنعت خودرو نقش دارد؟		۵
تایید	۰/۸۱۳	۱	۰/۸۷۶	۰/۵	به نظر شما حفظ سلامت و کارایی کارکنان به چه میزان به عنوان شرایط زمینه‌ای موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار در راستای توسعه صنعت خودرو نقش دارد؟		۶
تایید	۰/۹۱۸	۱	۰/۹۸۶	۰/۷	به نظر شما دولت به چه میزان به عنوان شرایط مداخله‌گرانه موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار در راستای توسعه صنعت خودرو نقش دارد؟	شرایط مداخله‌گرانه	۷
تایید	۰/۸۵۶	۱	۰/۹۶۳	۰/۵	به نظر شما سرمایه‌گذاران به چه میزان به عنوان شرایط مداخله‌گرانه موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار در راستای توسعه صنعت خودرو نقش دارد؟		۸



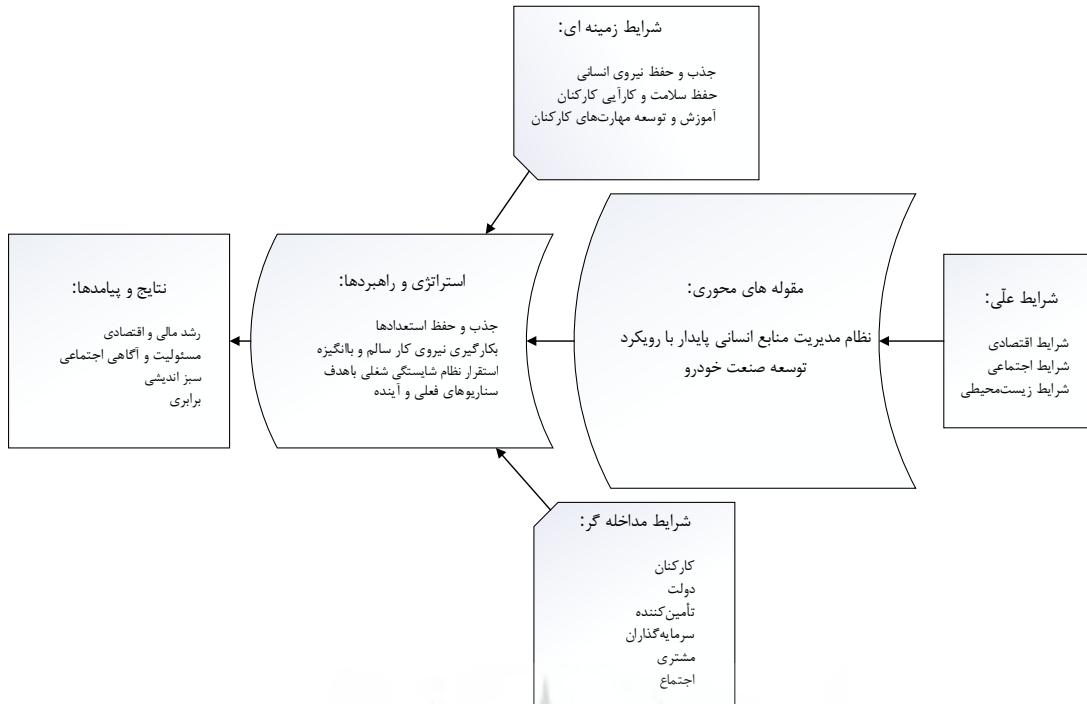
تایید	۰/۷۴۶	۱	۰/۷۴۱	۰/۵	به نظر شما تأمین‌کنندگان به چه میزان به‌عنوان شرایط مداخله‌گرانه موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار در راستای توسعه صنعت خودرو نقش دارد؟		۹
تایید	۰/۷۳۴	۱	۰/۸۱۸	۰/۳	به نظر شما کارکنان به چه میزان به‌عنوان شرایط مداخله‌گرانه موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار در راستای توسعه صنعت خودرو نقش دارد؟		۱۰
تایید	۰/۹۲۲	۱	۰/۹۹۳	۰/۷	به نظر شما اجتماع به چه میزان به‌عنوان شرایط مداخله‌گرانه موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار در راستای توسعه صنعت خودرو نقش دارد؟		۱۱
تایید	۰/۷۳۹	۱	۰/۷۲۹	۰/۵	به نظر شما مشتری به چه میزان به‌عنوان شرایط مداخله‌گرانه موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار در راستای توسعه صنعت خودرو نقش دارد؟		۱۲
تایید	۰/۷۳۱	۱	۰/۷۱۲	۰/۵	به نظر شما جذب و حفظ استعدادها به چه میزان به‌عنوان راهبردهای موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار در راستای توسعه صنعت خودرو نقش دارد؟	استراتژی‌ها و راهبردها	۱۳
تایید	۰/۷۲۲	۱	۰/۸۹۵	۰/۱	به نظر شما بکارگیری نیروی کار سالم و بانگیزه به چه میزان به‌عنوان راهبردهای موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار در راستای توسعه صنعت خودرو نقش دارد؟		۱۴
تایید	۰/۸۵۸	۱	۰/۹۶۵	۰/۵	به نظر شما استقرار نظام شایستگی شغلی باهدف سناریوهای فعلی و آینده به چه میزان به‌عنوان راهبردهای موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار در راستای توسعه صنعت خودرو نقش دارد؟		۱۵
تایید	۰/۸۵۳	۱	۰/۹۵۶	۰/۵	به نظر شما رشد مالی و اقتصادی به چه میزان به‌عنوان نتایج و پیامدهای موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار در راستای توسعه صنعت خودرو نقش دارد؟	توسعه منابع انسانی	۱۶
تایید	۰/۷۳۴	۱	۰/۸۱۸	۰/۳	به نظر شما مسئولیت و آگاهی اجتماعی به چه میزان به‌عنوان نتایج و پیامدهای موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار در راستای توسعه صنعت خودرو نقش دارد؟		۱۷
تایید	۰/۷۵۷	۱	۰/۸۶۳	۰/۳	به نظر شما سبب اندیشی به چه میزان به‌عنوان نتایج و پیامدهای موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار در راستای توسعه صنعت خودرو نقش دارد؟		۱۸
تایید	۰/۹۱۵	۱	۰/۹۷۹	۰/۷	به نظر شما برابری به چه میزان به‌عنوان نتایج و پیامدهای موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار در راستای توسعه صنعت خودرو نقش دارد؟		۱۹

کدگذاری، کدگذاری ثانویه انجام گرفت که در آن کدهای اولیه به علت تعداد فراوان در قالب طبقه‌های مشابه یا همان کدهای ثانویه به یک کد مفهومی تبدیل شدند. در طی کدگذاری باز حدود ۱۲۲ مورد به‌عنوان مفاهیم اولیه از متن مصاحبه‌های انجام‌شده بدست آمد که در قالب ۱۹ شاخص و پنج بُعد دسته‌بندی شد. در ادامه به‌منظور اعتبارسنجی نتایج مصاحبه‌ها و غربالگری زیر شاخص‌های موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار در زمینه پشتیبانی از توسعه صنعت خودرو از پرسشنامه و روش دلفی فازی استفاده شد. نتایج این بخش از تحقیق حاکی از این بود که تمامی ۱۹ شاخص یا سوالات پرسشنامه دلفی مورد تایید خبرگان تحقیق واقع شد و متغیر جدیدی هم پیشنهاد نشد. با توجه مطالب فوق‌الذکر، مدل جامع نظام مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد توسعه صنعت خودرو در قالب الگوی پارادایمی (شکل شماره ۲) ارائه می‌گردد:

نتایج حاصل از محاسبات پرسشنامه دلفی در جدول شماره ۳ ارائه‌شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود مقدار دی فازی تمام سوالات پژوهش، بیشتر از مقدار میانگین طیف (مقدار ۰/۷) است؛ بنابراین تمامی ۱۹ شاخص یا سوالات پرسشنامه دلفی، مورد تایید خبرگان تحقیق قرار گرفت و متغیر جدیدی هم پیشنهاد نشد.

### ج) رسم مدل جامع نظام مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد توسعه صنعت خودرو

در تحقیق حاضر به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل بخش کیفی، از مصاحبه و روش گراند تئوری استفاده شد. پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، کدگذاری مصاحبه‌ها در سه سطح کدگذاری اولیه، محوری و گزینشی انجام گرفت. کدگذاری در مرحله اول با توجه به کلی بودن و باز بودن، کدگذاری اولیه محسوب می‌شود. در مرحله بعد از این نوع



شکل ۲: مدل جامع نظام مدیریت منابع انسانی پایدار در راستای توسعه صنعت خودرو [منبع: یافته‌های محقق]

## ۶- نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهاد

سازمان‌ها با تمرکز روزافزون بر مسئولیت اجتماعی و عملکرد پایدار، اهداف جدیدی به غیر از سود مالی صرف، مانند تعهد به پیامدهای اجتماعی و زیست‌محیطی را مدنظر قرار داده‌اند. همان‌گونه که بیان گردید، توجه مطالعات اخیر به تاثیر عامل انسانی بر توسعه پایدار و حفظ منابع متمرکز شده است. ارتباط میان مدیریت منابع انسانی پایدار و اهداف توسعه پایدار به‌عنوان «وسيله‌ای برای یک هدف مشترک» در نظر گرفته می‌شود. در این زمینه، وظیفه اصلی مدیریت منابع انسانی پایدار، نظارت بر استفاده و مصرف منابع انسانی است و به بیان دقیق‌تر، از آن به کنترل مدیریتی توانایی‌ها و مهارت‌های انسانی تعبیر می‌کنند. با توجه یافته‌های تحقیق، مدل جامع نظام مدیریت منابع انسانی پایدار در راستای توسعه صنعت خودرو، با استفاده از فرآیند نظریه‌پردازی داده بنیاد طراحی گردید (شکل شماره ۲). این مدل نشان می‌دهد که چگونه مدیریت منابع انسانی می‌تواند به توسعه صنعت خودرو از طریق برخی روش‌ها کمک کند، مانند: جذب و حفظ نیروی انسانی، مدیریت استعدادها، سرمایه‌گذاری روی صلاحیت کارمندان با هدف سناریوهای فعلی و آینده و ... با توجه به نتایج تحقیق، از جمله اقدامات مدیریت منابع

انسانی پایدار در صنعت خودرو مربوط به توانایی سازمان برای جذب و حفظ استعدادها است که به‌عنوان صنعتی در نظر گرفته شود که افراد حرفه‌ای تمایل به کار برای آن دارند و به یک شرکت/صنعت جذاب نسبت به سایر رقبا تبدیل گردد. با توجه به ادبیات مرتبط با مبحث تحقیق، موارد ذکر شده در پژوهش‌های اینترن<sup>۱۵</sup> (۲۰۰۹) [۱۶]، گورکی و پدیرینی<sup>۱۶</sup> (۲۰۱۴) [۲۷] و جالستروم<sup>۱۷</sup> و همکاران (۲۰۱۸) [۲۸]، نیز اشاره گردیده است. در همین راستا، صنعت خودرو می‌تواند روش‌هایی را توسعه دهد که هدف آن ۱- ایجاد یک محیط کار جذاب و چالش برانگیز، ۲- ارتقای تنوع کاری و فرصت‌های برابر، ۳- تشویق اعتبار شرکت به‌عنوان حامی مسئولیت اجتماعی، ۴- حمایت از تعادل کار- زندگی و ۵- برای توسعه روش‌های پاداش به عملکرد مناسب. بحث ارائه‌شده نشان می‌دهد که مدیریت پایدار منابع انسانی یک مساله چندبعدی است. ضرورت به‌کارگیری نیروی کار سالم و با انگیزه از جمله موارد دیگر مرتبط با مدیریت منابع انسانی پایدار است که در تحقیق به آن پرداخته شد که در پژوهش‌های گولن<sup>۱۸</sup> (۲۰۰۰) [۲۹]، اینترن<sup>۱۹</sup> و همکاران (۲۰۱۳) [۳۰]، جالستروم و همکاران (۲۰۱۸) [۲۸] نیز به آنها اشاره شده است. صنعت خودرو باید اقداماتی را برای ارتقا سلامت و ایمنی در محل

18 Gollan

19 Ehnert

15 Ehnert

16 Guerci & Pedrini

17 Järlström

- کار، کاهش و جلوگیری از استرس، تعدیل نیروی کار کافی برای فعالیت‌های انجام شده، طراحی شرایط کاری ارگونومیک، ایجاد رفاه کارکنان و ترجیح تعادل بین کار و زندگی شخصی افراد را مدنظر قرار دهد. در نهایت، می‌توان به سرمایه‌گذاری روی استقرار نظام شایستگی شغلی با هدف سناریوهای فعلی و آینده، جهت مدیریت پایدار منابع انسانی اشاره کرد که در پژوهش‌های گولن، (۲۰۰۰) [۲۹]، بودرو و رامستاد<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) [۳۱]، اینرت و همکاران (۲۰۱۳) [۳۰] نیز به آن اشاره شده است. برای دستیابی به این هدف صنعت خودرو می‌تواند فعالیت‌هایی را در زمینه‌های زیر توسعه دهد: آموزش و پرورش بلندمدت کارکنان، مدیریت استعدادها و آموزش مهارت‌ها و فعالیت‌هایی که قابلیت به‌کارگیری کارکنان را ارتقا دهد. با در نظر گرفتن موارد مطروحه و از رهیافت انجام این پژوهش و با توجه به نتایج بدست‌آمده در تحقیق، پیشنهادهای زیر برای متولیان منابع انسانی در صنعت خودرو کشور ارائه می‌گردد:
- صنعت خودرو باید یادگیری سازمانی را ارتقا دهد و به‌طور مداوم رتبه کارمندان خود را توسعه داده و حتی در طول بحران، بر اهمیت صلاحیت دائمی کارمندان را تاکید کند؛
  - صنعت خودرو باید مشارکت کارمندان با هدف افزایش مهارت آنها را در رأس برنامه‌های خود قرار دهد؛
- نیاز به توسعه رویه‌هایی دارد که تعادل بین زندگی شخصی و حرفه‌ای کارکنان را از طریق نظارت و کنترل ساعات کاری روزانه فراهم آورد؛
- لازم است زیرساخت‌ها و سیستم‌های کاری صنعت خودرو در سطوح فردی، سازمانی و اجتماعی تطبیق داده شود و پایداری تاکتیک‌های بلندمدت برای متخصصان باصلاحیت بالاتر یا پایین‌تر را فراهم گردد.
- در هر حال، اگرچه برای ارائه و انجام این پژوهش منابع و مستندات مختلفی مورد بررسی قرار گرفت، اما با توجه به محدودیت در دسترسی به منابع و مطلعان کلیدی و نیز تمرکز بر دو شرکت خودروسازی سایپا و ایران خودرو، ممکن است هنوز مولفه‌هایی قابل شناسایی باشند که مورد بررسی قرار نگرفته‌اند؛ لذا تحقیقات آتی می‌تواند در سطح سایر شرکت‌های خودروسازی کشور انجام شود و نتایج آن به کل صنعت خودرو کشور تعمیم داده شود. همچنین اجرای نتایج مطالعه جاری در شرکت‌های مختلف و انجام مطالعات تاییدی به کمک یافته‌های حاصل از این تحقیق برای بررسی صحت نتایج، می‌تواند مدنظر محققین بعدی قرار گیرد.

## فهرست منابع

- [۱] سید عباس‌زاده، میرمحمد؛ حسنی، محمد؛ بازرگان، عباس؛ نامی، کلثوم؛ "توسعه منابع انسانی پایدار: اثرات کانال مدیریت دانش و عوامل سازمانی"، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال نهم، شماره ۲، پیاپی ۳۴، صص ۲۲-۱، تابستان ۱۳۹۷.
- [۲] آرمان، مانی؛ حسینی، سید یعقوب؛ تنگستانی، الهام؛ "تأثیر سرمایه اجتماعی و بلوغ منابع انسانی بر مدیریت منابع انسانی پایدار (مورد مطالعه: شرکت‌های فعال در صنعت پتروشیمی)"، مدیریت سرمایه اجتماعی، دوره ۳، شماره ۱، صص ۱۳۸-۱۱۳، بهار ۱۳۹۵.
- [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، دوره ۳، شماره ۱۱، صص ۱۷۰-۱۳۹، ۱۳۹۵.
- [۴] ملکی، اعظم؛ دارینی، مهدی؛ "تأثیر بهینه‌سازی منابع انسانی در توسعه پایدار سازمانی"، همایش بین‌المللی مدیریت، ص. ۸، ۱۳۹۳.
- [۵] کارگر، غلامرضا؛ "بهینه‌سازی منابع انسانی راه کاری جهت توسعه پایدار سازمان: بررسی تحلیلی عوامل و راه کارها"، توسعه انسانی پلیس، دوره ۶، شماره ۲۷، صص ۸۳-۶۵، بهمن و اسفند ۱۳۸۸.
- [6] Jeurissen, R.; Elkington, John; "Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business", J Bus Ethics, Vol. 1, Issue 23, pp. 229-231, 2000.
- [7] Pfeffer, J.; "Building Sustainable Organizations: The Human Factor", Academy of Management Perspectives, Vol. 24, No. 1, 2010.

- [8] Kiron, D.; Kruschwitz, N.; Haanaes, K.; Von Streng, Velken I.; "Sustainability nears a tipping point", MIT Sloan Manag Rev., Vol. 53, Issue 2, pp. 69-74, 2012.
- [9] Taylor, S.; Osland, J.; Egri, CP.; "Guest editors' introduction: Introduction to HRM's role in sustainability: Systems, strategies, and practices", Hum Resour Manage., Vol. 51, Issue 6, pp. 789-798, 2012.
- [10] DuBois, CL.; Dubois, DA.; "Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization", Hum Resour Manage., Vol. 5, Issue 6, pp. 799-826, 2012.
- [11] Stone, L.; "When case studies are not enough: the influence of corporate culture and employee attitudes on the success of cleaner production initiatives", J Clean Prod., Vol. 8, Issue 5, pp. 353-359, 2000.
- [12] Jackson, SE.; Renwick, DW.; Jabbour, CJ.; Muller-Camen, M.; "State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue", Ger J Hum Resour Manag., Vol. 25, Issue 2, pp. 99-116, 2011.
- [13] Kramar, R.; "Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?", Int J Hum Resour Manag., Vol. 25, Issue 8, pp. 1069-1089, 2014.
- [14] Ehnert, I.; Parsa, S.; Roper, I.; Wagner, M.; Muller-Camen, M.; "Reporting on sustainability and HRM: a oopp ara uud o susaanabtttt rppornng praeeee b hh wordd's aarg oopp ansss", Int J Hum Resour Manag., Vol. 27, Issue 1, pp. 88-108, 2016.
- [15] Docherty, P.; Kira, M.; Shani, AR.; "What the world needs now is sustainable work systems", Creating sustainable work systems, Routledge, pp. 27-48, 2008.
- [16] Ehnert, I.; *Sustainable human resource management*, Concept Explor Anal Paradox Perspect Heidelb, 2009b.
- [17] Ehnert, I.; "Sustainability and human resource management: Reasoning and applications on corporate websites", Eur J Int Manag., Vol. 3, Issue 4, pp. 419-438, 2009a.
- [18] Friedman, M.; "The social Responsibility of Business Is to Incrise Its Profits", N Y Times Mag Sept., Vol. 13, pp. 173-174, 1970.
- [19] Jabbour, CJC.; Jabbour ABL., de Sousa; "Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management: linking two emerging agendas". J Clean Prod., Vol. 20, Issue 112, pp. 1824-133, 2016.
- [20] Scully-Russ, E.; "Human resource development and sustainability: beyond sustainable organizations", Hum Resour Dev Int., Vol. 15, Issue 4, pp. 399-415, 2012.
- [21] Florea, L.; Cheung, YH.; Herndon, NC.; "For All Good Reasons: Role of Values in Organizational Sustainability", J Bus Ethics., Vol. 114, Issue 3, pp. 393-408, 2013.
- [22] Yang, J.; Lew, JY.; "Implementing Sustainable Human Resources Practices: Leadership Style Matters", Sustainability, Vol. 12, Issue 5, p. 1794, 2020.
- [23] Grabara, J.; Hussain, HI.; Szajt, M.; "Sustainable University Development through Sustainable Human Resources and Corporate Entrepreneurship: The Role of Sustainable Innovation and Work Environment", Amfiteatru Econ., Vol. 22, Issue 54, pp. 480-495, 2020.
- [24] Cioca, L-I.; Ivascu, L.; Turi, A.; Artene, A.; mmran, GA.; "Sustainable Development Model for the Automotive Industry", Susiainablty, Vol. 11, Issue 22, p. 6447, 2019.
- [25] Zhang, L.; Guo, X.; Lei, Z.; Lim, MK.; "Social Network Analysis of Sustainable Human Resource Management rro hh Epp oae rranmg's Pssspccee", Sustainability, Vol. 11, Issue 2, p. 380, 2019.
- [26] Bombiak, E.; Marciniuk-Kluska, A.; "Green Human Resource Management as a Tool for the Sustainable Development of Enterprises: Polish Young Company Experience", Sustainability, Vol. 10, Issue 6, p. 1739, 2018.
- [27] Guerci, M.; Pedrini, M.; "The consensus between Italian HR and sustainability managers on HR management for sustainability-driven change - oowards a 'srrong' RR aa nageee n smmmInt J Hum Resour Manag., Vol. 25, Issue 13, pp. 1787-1814, 2014.
- [28] Järlström, M.; Saru, E.; Vanhala, S.; "Sustainable Human Resource Management with Salience of Stakeholders: A Top Management Perspective", J Bus Ethics., Vol. 152, Issue 3, pp. 703-724, 2018.
- [29] Gollan, PJ.; *Human resources, capabilities and sustainability*, 2000.
- [30] Ehnert, I.; Harry, W.; Zink, KJ.; "Sustainability and Human Resource Management-Developing Sustainable Business Organizations", Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2013.
- [31] Boudreau, JW.; Ramstad, PM.; "Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition", Hum Resour Manage., Vol. 44, Issue 2, pp. 129-136, 2005.