



# A Community-Based View of Human Capital Management Aligned with Sustainable Development

Zahra Kowsar<sup>1</sup>, Seyed Mehdi Alvani<sup>2\*</sup>

1. PhD Degree, Public Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
2. Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. (Corresponding Author). Email: sralvani@gmail.com

## Extended Abstract

### Abstract

The purpose of this study is to design a community-based human capital management model with a sustainable development approach.

This is applied research that has been done with an exploratory strategy and a qualitative method. The method used is theme analysis and statistical population of the research consisted of managers and experts of the Ministry of Industry, Mines and Trade and Department of Environment and Texts containing the opinions of experts on websites. In this research, snowball sampling method and semi-structured interviews were used. A total of 12 interviews were conducted and 12 texts were selected and analysed. Data coding was done manually once and in the second step using 2022 MAXQDA software.

After data encoding, base themes (NO.653), Organizer themes (NO.37) and Inclusive themes (NO.12), were identified and presented as a model. It has three dimensions: context, content and consequences. Guba and Lincoln's four criteria were used to check the reliability of the findings.

The context includes themes affecting human resources functions, the content includes the themes of community-based recruitment, community-based training and development, community-based performance management, community-based compensation, and community-based maintenance; And the consequences include organizational and extra-organizational consequences.

Interpretation of research findings showed that identify and reinforce common true beliefs, redefining shared values and interests through dialogue and participation and "coordination between government organizations" will further facilitate community-based accountability.

### **Introduction**

In this way, it is possible to confront changes in structures and functions that cause or intensify inequalities and non-existence. The purpose of this study was to design the human capital management model of society by considering sustainable development dimensions. This research is aimed at the purpose of the type of applied studies, which is conducted with an exploratory strategy and qualitative method. The method used is analysis thematic.

The statistical population of the study was the managers and experts of the Ministry of Industry, Mines and Trade and Department of Environment, which was conducted by targeted sampling method with 12 interviews and 12 text from meetings and speeches were analysed. After data encoding and data analysis, the proposed model was drawn that has three dimensions: field, content and outcome.

### **Case study**

The statistical population of the study was the managers and experts of the Ministry of Industry, Mines and Trade and Department of Environment, which was conducted by targeted sampling method with 12 interviews and 12 text from meetings and speeches were analysed.

### **Materials and Methods**

The method used is thematic analysis and coding were performed using MAXQDA 2020 software. The statistical population of the study was managers and experts of the Ministry of Industry, Mines and Trade and Department of Environment, which was conducted by 12 interviews by targeted sampling and 12 interviews and analysed 12 articles from the meetings and speeches it placed.

### **Discussion and Results**

After data encoding, Descriptive coding (NO.653), Interpretive coding (NO.37) and Inclusive themes (NO.12), were identified and presented as a model. The strategy for this type of research is exploratory.

### **Conclusion**

Interpretation of research findings showed that Identify and reinforce common true beliefs, redefining shared values and interests through dialogue and participation and "coordination between government organizations" will further facilitate community-based accountability.

In community-based human capital management, we must maintain the view of the community in all processes of recruitment and recruitment of employee (Recruitment exam methods and interviews), determining the educational goals in developing and training, and in performance

management, compensation and maintenance of employees. This requires a kind of transformation in the minds of the organization's managers.

**Keywords:** Human Capital management, Community-based, sustainable development, Responsibility, Thematic analysis.



---

**Article Type:** Research Article

---

**Cite this article:** Kowsar, Z., Alvani, S.M. (2023). A Community-Based View of Human Capital Management Aligned with Sustainable Development. *Public Management Researches*, 16 (59), 1-30. (In Persian)

**DOI:**10.22111/JMR.2023.41312.5712

**Received:** 17 Jan. 2022

**Revised:** 12 Nov. 2022

**Accepted:** 28 Jan. 2023

© The Author(s).

**Publisher:** University of Sistan and Baluchestan

---



## نگاه جامعه‌محور به مدیریت سرمایه انسانی همسو با توسعه پایدار

### زهرا کوثر<sup>۱</sup> - سیدمهدی الوانی<sup>۲\*</sup>

۱. دانش آموخته دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
۲. نویسنده مسئول، استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. sralvani@gmail.com

#### چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی مدیریت سرمایه انسانی جامعه‌محور با رویکرد توسعه پایدار می‌باشد. این پژوهش از نظر هدف، توسعه‌ای-کاربردی و جزء پژوهش‌های کیفی است. روش مورد استفاده، تحلیل مضمون با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA و جامعه آماری پژوهش را مدیران و کارشناسان وزارت صنعت، معدن و تجارت و سازمان حفاظت محیط‌زیست و متون حاوی نظرات افراد خبره در پایگاه‌های اینترنتی تشکیل دادند. برای انتخاب اعضای نمونه از روش نمونه‌گیری گلوله برفی و از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته برای بررسی نظرات استفاده گردید. در مجموع ۱۲ مصاحبه انجام و ۱۲ متن، انتخاب و تحلیل شدند. کدگذاری داده‌ها هم به صورت دستی و هم با استفاده از نرم‌افزار انجام شد. پس از کدگذاری داده‌ها و تحلیل نتایج، ۶۵۳ مضمون پایه، ۳۷ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۲ مضمون فراگیر شناسایی شد که در قالب یک مدل ارائه گردید. الگوی پیشنهادی دارای سه بعد زمینه، محتوا و پیامد است. زمینه شامل مضامین تأثیرگذار بر روی کارکردهای منابع انسانی، محتوا شامل مضامین جذب و استخدام جامعه محور، آموزش و توسعه جامعه‌محور، مدیریت عملکرد جامعه‌محور، جبران خدمات جامعه‌محور و حفظ و نگهداشت جامعه‌محور و پیامدها شامل پیامدهای سازمانی و فراسازمانی است. تفسیر و تحلیل یافته‌های پژوهش نشان داد بازتعریف ارزش‌ها و منافع مشترک از طریق گفت‌وگو و مشارکت هر چه بیشتر و "وفاق و هماهنگی بین سازمان‌های دولتی" تسهیل‌کننده جامعه‌محوری خواهد بود.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت سرمایه انسانی، جامعه‌محوری، توسعه پایدار، مسئولیت‌پذیری، تحلیل مضمون.

مقاله مستخرج از رساله دکتری خانم زهرا کوثر است.

استناد: کوثر، زهرا؛ الوانی، سیدمهدی (۱۴۰۲). نگاه جامعه‌محور به مدیریت سرمایه انسانی همسو با توسعه پایدار، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۶(۵۹)، ۱-۳۰.

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۱/۰۸/۲۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۰۸

DOI: 10.22111/JMR. 2023.41312.5712

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۲۷



نوع مقاله: علمی پژوهشی

حق مؤلف © نویسندگان

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

## مقدمه

یکی از مهم‌ترین منابع عملیاتی که منجر به افزایش سطح رفاه اجتماعی در هر جامعه-ای می‌گردد، سرمایه‌های انسانی است (Wiblen et al., 2010). دیدگاه مدیریت سرمایه انسانی<sup>۱</sup> در رابطه با مدیریت کارکنان، دیدگاهی استراتژیک است؛ لذا در نظر داشتن ویژگی‌های سرمایه انسانی جامعه‌محور که در جهت ارائه خدمات عمومی به افراد تلاش می‌کند، برای دستیابی به مدلی در جهت توسعه و تکامل سازمان و پایداری توسعه کشور ضروری می‌باشد.

ایده اصلی مباحث مدیریت مسائل عمومی و توسعه، گسترش احساس نیاز به توسعه متوازن، پایدار و سریع کشور به‌عنوان یک ضرورت انسانی، اخلاقی و ملی است. تقویت ویژگی‌های ساختاری جامعه‌محوری یکی از ارکان اساسی در پیشرفت و توسعه پایدار به ویژه در جوامع محلی محسوب می‌شود، اما در مکانیزم عملی به‌عنوان راهکار مؤثر تاکنون کمتر به این مهم پرداخته شده است. هم‌چنین یکی از مهم‌ترین پیش‌شرط‌های تحقق توسعه پایدار در همه جوامع، شرایط فرهنگی آن جامعه است. از آنجا که شیوه به‌کارگیری این رویکرد در کشورهای گوناگون از شرایط و ویژگی‌های فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و بهداشتی بسیار متأثر است، نمی‌توان نسخه واحدی برای نهادینه کردن این رویکرد در جوامع گوناگون پیچید.

با مطالعات صورت گرفته و بررسی ادبیات پژوهش، وجود مسائلی چون فقدان دانش و مهارت موردنیاز در زمینه بهینه‌سازی مصرف مواد و انرژی، عدم مسئولیت‌پذیری مدیران در رابطه با لزوم حفظ منابع و ذخایر کشور، نبود آگاهی و آموزش‌های لازم در مورد مسائل مبتنی بر جامعه و مسائلی چون برون‌سپاری به بخش خصوصی، اهمیت و ضرورت انجام این پژوهش را به‌ویژه در سازمان‌های دولتی مشخص کرد؛ به این دلیل که سازمان‌های دولتی سهم قابل توجهی در اقتصاد ملی دارند و متولیان اصلی سیاست‌های فرهنگی-اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی کشور هستند که با هم‌راستایی این سیاست‌ها می‌توان به تحقق سرمایه انسانی جامعه‌محور همسو با اهداف توسعه پایدار دست یافت. با توجه به اینکه بیشتر پژوهش‌های انجام‌شده با موضوع جامعه‌محوری در حوزه مدیریت بحران است و

<sup>1</sup>. Human Capital management (HCM)

تاکنون الگویی برای مدیریت سرمایه انسانی جامعه‌محور با رویکرد توسعه پایدار ارائه نشده است، پژوهش حاضر درصدد است ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت سرمایه انسانی جامعه‌محور با رویکرد توسعه پایدار را شناسایی و مدلی کاربردی برای ارائه به مدیران بخش دولتی پیشنهاد دهد.

### بیان مسئله

با در نظر داشتن دیدگاه خدمات عمومی نوین و مدیریت ارزش عمومی، مسئله اصلی مورد تأکید در این پژوهش، توانایی مدیر برای توجه به مسئله جامعه‌محوری و یا سازمان‌محوری است؛ چراکه نگاه بیشتر مدیران، سازمان‌محور است درحالی‌که لازمه توسعه پایدار، داشتن نگاهی جامعه‌محور به مسائل می‌باشد.

با توجه به این‌که انسان هم به لحاظ هدف توسعه و هم به لحاظ عامل توسعه در مرکز توسعه پایدار جای می‌گیرد، مسئله اصلی این پژوهش به این صورت مطرح می‌گردد که الگوی مناسب مدیریت سرمایه انسانی جامعه‌محور در جهت دستیابی به توسعه پایدار چیست؟

در این پژوهش تلاش بر این است که با توجه به ابعاد توسعه پایدار، نگاهی جامعه‌محور به فرایندهای مدیریت منابع انسانی داشته باشیم و در هر کدام از کارکردهای آن از جذب و استخدام کارکنان گرفته تا آموزش و مدیریت عملکرد و جبران خدمات و نگهداشت، اهمیت توجه به مسائل مبتنی بر جامعه و حفظ محیط‌زیست و شرایط فرهنگی و اجتماعی حاکم بر سازمان‌ها را مدنظر داشته باشیم. ابتدا می‌بایست نگاهی که معطوف به درون سازمان است تبدیل شود به یک نگاه بیرونی. علاوه بر درنظر گرفتن مصالح و سود سازمان باید به جامعه هم نگاه کرد که نیازمند نوعی تغییر و تحول ذهنی است. در این صورت ابتدا نیاز به مدیرانی داریم که در رأس سازمان حمایت‌کننده این دیدگاه بوده و با وضع قوانین و ایجاد تغییراتی در فرایند منابع انسانی سازمان، بهبود دهنده این فرایند در کل سازمان باشند. در ادامه با توجه به اینکه هر کدام از کارکنان سازمان، به عنوان ارباب رجوع سازمان‌های دیگر و شهروندان جامعه نقش‌آفرینی می‌کنند، زمینه‌های تأثیرپذیر دیگر هم که از دیدگاه صاحب‌نظران مورد توجه بود تحت عنوان زمینه، معرفی شد و در ادامه به پیامدهای سازمانی و فراسازمانی اشاره گردید.

### اهمیت و ضرورت پژوهش

از بعد نظری، با بررسی ادبیات پژوهش، وجود مسائلی چون فقدان دانش و مهارت موردنیاز در زمینه استفاده بهینه از مواد و انرژی، عدم پاسخگویی مدیران در زمینه حفظ منابع و ذخایر کشور، نبود آگاهی و آموزش‌های لازم در مورد مسائل مبتنی بر جامعه و فقدان الگویی جهت جامعه‌محور شدن سرمایه انسانی در جهت تحقق توسعه پایدار، اهمیت و ضرورت انجام این پژوهش را مشخص نمود.

از بعد عملی، مهم‌ترین چالش، در بخش منابع انسانی استفاده از توانمندی و توسعه این منبع ارزشمند برای دستیابی به عملکرد بهتر است. این امر با ارتقای ساختار مدیریتی و اجرایی سازمان‌ها به توسعه پایدار و رونق اقتصادی انجام می‌پذیرد. ولی با توجه به این‌که مدیریت سرمایه انسانی یک مفهوم سازمان‌محور است، اهمیت و ضرورت انجام این پژوهش این بود که در تمام کارکردهای مدیریت منابع انسانی مفهوم جامعه‌محوری و توجه به ارزش‌های اجتماعی و فرهنگی و زیست‌محیطی نشان داده شود و الگویی کاربردی برای ارائه به مدیران دولتی ترسیم گردد.

از بعد مدیریت دولتی، با توجه به اینکه ماهیت سازمان‌های دولتی خدمت‌محوری است، سهم قابل توجه در اقتصاد ملی داشته و متولیان اصلی سیاست‌های فرهنگی- اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی محسوب می‌شوند، با توجه به وجود مشکلاتی چون نرخ بالای جابه‌جایی میان مدیران در این سازمان‌ها و اینکه علاقه‌ای به تعیین نتایج مکانیزم حکمرانی جامعه‌محور در ارائه خدمات عمومی نداشته و فاقد ظرفیت لازم برای راه‌اندازی اقدامات جمعی برای تهیه این نتایج هستند، ضرورت انجام این پژوهش مشخص گردید.

### ادبیات پژوهش

#### سرمایه انسانی

وجه نقد یا کالاهای مورد استفاده برای ایجاد درآمد یا از طریق سرمایه‌گذاری در کسب و کار معین و یا در یک دارایی درآمدی دیگر، سرمایه نامیده می‌شود (Golriz, 2010). یکی از انواع سرمایه، سرمایه انسانی است که یکی از مهم‌ترین منابع عملیاتی در جهت افزایش سطح رفاه اجتماعی در هر جامعه‌ای محسوب می‌گردد (Wiblen et al., 2010).

آرمسترانگ (۲۰۰۶) مفهوم سرمایه انسانی را به‌عنوان بازنمایی "عامل انسانی در سازمان" توضیح می‌دهد. ترکیبی از هوش، مهارت و تخصص که ویژگی متمایز به سازمان می‌بخشد. عناصر انسانی سازمان افرادی هستند که توانایی یادگیری، تغییر، نوآوری و ایجاد نیروی محرکه را دارند که در صورت ایجاد انگیزه مناسب می‌توانند بقای طولانی‌مدت سازمان را تضمین کنند (Peters, 2013).

سرمایه انسانی مهم‌ترین عاملی است که باعث ایجاد توسعه می‌شود؛ به این معنا که سرمایه انسانی می‌تواند با حداقل سرمایه فیزیکی باعث پیشرفت فراوان شود. از طرف دیگر، بدون سرمایه انسانی هیچ اتفاقی نمی‌افتد (Peters, 2013).

#### توسعه پایدار

توسعه پایدار، فرآیند برآورده ساختن اهداف توسعه انسانی<sup>۱</sup> است. ضمن اینکه منابع طبیعی را که اقتصاد و جامعه بدان وابسته است، حفظ و حراست کرده و پاس می‌دارد. به عنوان یک مفهوم چندبعدی که به مشارکت ذینفعان و چشم‌اندازهای مختلف نیاز دارد، اجرای موفقیت‌آمیز توسعه پایدار منوط به ایجاد سرمایه انسانی جامعه‌محور است، یعنی دانش، مهارت و شایستگی‌های تجسم‌یافته در افراد که ایجاد رفاه شخصی، اجتماعی و اقتصادی را تسهیل می‌کند (Del Camp et al., 2020).

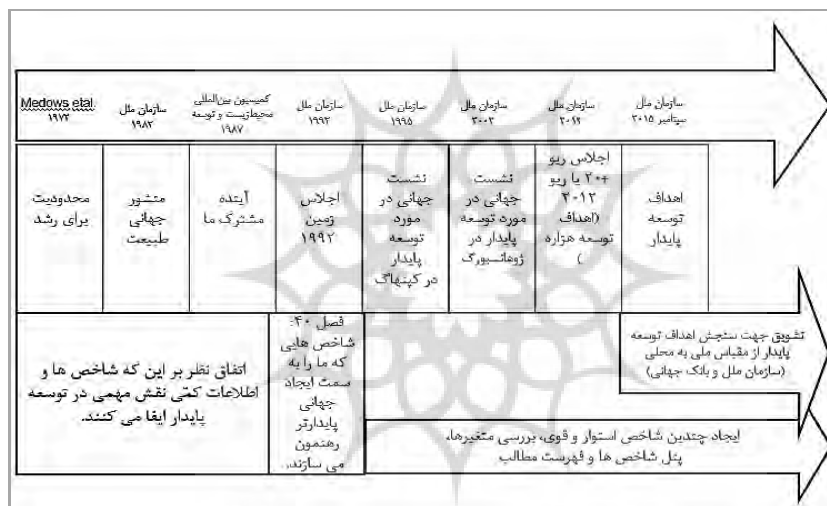
قطعه‌نامه مجمع عمومی سازمان ملل متحد با عنوان "تغییر جهان ما: برنامه ۲۰۳۰ برای توسعه پایدار" نقطه عطف مهمی در ارائه چشم‌انداز مشترک جهانی به سمت توسعه پایدار است. بر اساس اهداف اعلام شده توسط سازمان ملل، تا سال ۲۰۳۰، کلیه کشورهای عضو باید تلاش نمایند به اهداف و شاخص‌های توسعه پایدار با همکاری و تعامل یکدیگر دست یابند. در این قطعه‌نامه، ۱۷ هدف توسعه پایدار یکپارچه و غیرقابل تقسیم و ۱۶۹ هدف مرتبط تعیین شده است که سه بعد توسعه پایدار را توازن می‌بخشد: زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی. به دلیل گستردگی ابعاد بیان شده، پژوهشگران در مطالعات خود برخی از این ابعاد را در نظر می‌گیرند (Visseren-Hamakers, 2020). بطور مثال، فاطیما و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی که در اندونزی انجام داده‌اند به ابعادی چون رفاه و سلامتی افراد، دسترسی به بهداشت و آب تمیز، کار و رشد اقتصادی و تولید و مصرف مسئولانه

<sup>۱</sup>. Human development



اشاره می‌کنند (Fatimah et al., 2020). یا در متاآنالیز انجام شده توسط اسیری و همکاران (۲۰۲۰) جهت بررسی سهم واقعی کشاورزی ارگانیک، هشت مورد از هفده مورد مشخص شده در دستور کار ۲۰۳۰ را در نظر می‌گیرند (Assiri et al., 2020). در شکل شماره ۱ نقاط عطف توسعه پایدار و سیر تکاملی شاخص‌های آن نشان داده شده است (Eustachio et al., 2019).

دستورالعمل ۲۰۳۰ سازمان ملل اهمیت تنوع زیستی و عملکرد اکوسیستم‌ها برای حفظ فعالیت‌های اقتصادی و رفاه جوامع محلی را برجسته نموده است (Martín et al., 2020).



شکل شماره ۱: نقاط عطف توسعه پایدار و سیر تکاملی شاخص‌ها

مشارکت، آموزش، زندگی پایدار و شهروندی جهانی، همه این‌ها می‌تواند بر اساس فعالیت‌های علوم شهروندی<sup>۱</sup>، برای اهداف توسعه پایدار بسیار مهم و قابل توجه باشد (Shulla et al., 2020). توسعه پایدار یک مسئله فوری است که نیاز به اقدامات فوری و تغییرات دولت‌ها، صنعت و کل جامعه دارد (Silvestre & Tîrcă, 2019). با این حال شرایط غیرقابل پیش‌بینی را هم می‌بایست در دستور کار قرار داد. به عنوان مثال به دلیل سطح بالای جهانی‌شدن، جریان گسترده جمعیت و میزان شیوع بالا، ویروس کووید ۱۹ به‌طور

<sup>1</sup>. Citizen Science

ناگهانی همه جهان را تحت تأثیر قرار داد و در سریع‌ترین بحران بی‌سابقه ثبت شده، میلیون‌ها نفر را آلوده و هزاران نفر را به کام مرگ کشاند و هم‌چنین به بحران شدید اقتصادی تاریخ منجر شد. این طوفان ناشی از فاجعه‌های اجتماعی، اقتصادی و بهداشتی ناشی از بیماری همه‌گیر کووید ۱۹، به‌طور مستقیم معیشت و رفاه جهان را تهدید می‌کند و دستیابی به اهداف توسعه پایدار ملل متحد را به خطر می‌اندازد (Berchin & de Andrade, 2020).

شاخص‌های توسعه پایدار بر اساس طبقه‌بندی که توسط کارگروهی متشکل از کمیسیون اقتصادی سازمان ملل، کمیسیون اروپا و سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه ارائه شده است، تعیین گردیدند که در جدول شماره ۱ خلاصه این شاخص‌ها ارائه شده است.

جدول شماره ۱: طبقه‌بندی مفهومی شاخص‌های توسعه پایدار

بعد اصلی	بعد فرعی	موضوع	شاخص کلی
سرمایه	سرمایه	نیروی کار	نرخ اشتغال، ساعات کاری، متوسط سن ورود به بازار کار، مهاجرت
		آموزش	فرصت آموزشی، هزینه‌های آموزش، شایستگی‌ها
	انسانی	بهداشت	امید به زندگی سالم، نرخ مرگ ناشی از خودکشی، هزینه‌های بهداشت
		اعتماد	اعتماد عمومی، مشارکت در کارهای داوطلبانه
	اجتماعی	نهادهای	رای‌دهندگان، اعتماد به نهادهای، نقش در نهادهای بین‌المللی
		سرمایه	سرمایه فیزیکی
	سرمایه دانشی		ذخیره سرمایه توسعه، هزینه تحقیق و توسعه، خروج دانش،
	اقتصادی		سرمایه مالی

(Aghajani, 2016)

#### مدیریت جامعه‌محور

رویکرد جامعه‌محور، رویکردی مبتنی بر توسعه است که هدف بلندمدت آن ایجاد و ارتقاء و حفظ توسعه پایدار است. پس از این‌که برنامه توسعه سازمان ملل<sup>۱</sup> توسعه مبتنی بر جامعه<sup>۲</sup> را به‌عنوان شیوه اجرای برنامه‌های توسعه‌ای خود معرفی کرد، این دانش مورد توجه دولت‌ها و نخبگان کشورها و از جمله ایران قرار گرفت. اخیراً، دولت‌ها و سایر سازمان‌های

1. UNDP

2. Community Development

مسئول در اداره منابع طبیعی با پذیرفتن مدیریت منابع طبیعی مبتنی بر جامعه، جوامع محلی را به مشارکت در مدیریت این منابع تشویق کرده‌اند ( *Owuor, Icelly & Newton, 2019*).

تجارب موردبررسی در کشورهای مختلف نشان داده است که اقدامات انجام‌شده هنگامی بیشترین و بهترین اثرات را در پی دارند که مشارکت جامعه در همه سطوح از جامعه محلی گرفته تا مراکز علمی، دولت و جوامع بین‌الملل وجود داشته باشد. از سوی دیگر استفاده از این رویکرد سبب افزایش سطح ایمنی در جامعه، ارتقای ظرفیت و افزایش توان سازگاری مردم خواهد شد و در درازمدت نیز به توسعه پایدار در جامعه می‌انجامد ( *Melrose, Perroy & Careas, 2015*), که بخش عمده آن از طریق آموزش و یادگیری قابل انجام است. البته طبق ویژگی‌های سرمایه انسانی، یادگیری در افراد، از طریق انجام کار و با مشارکت واقعی و همکاری بهتر صورت می‌گیرد ( *Albats, Bogers & Podmetina, 2020*). به‌عنوان مثال در بنگلادش که کودکان و نوجوانان تا سن ۱۷ سالگی در معرض خطر غرق شدن قرار دارند، یافته‌های تحقیق حسین و همکاران نشان می‌دهد که از طریق آموزش، مهارت افراد در مدیریت حوادث، افزایش و برنامه‌های جامعه‌محور توسط داوطلبان توسعه یافته است و به این ترتیب، تعداد قابل‌توجهی از خطر غرق‌شدن نجات می‌یابند ( *Hossain et al., 2020*).

به‌طور مشابه کیتامورا و همکاران در پژوهشی در ماداگاسکار در مورد بیماری‌های کودکان، دیدگاه‌های کارکنان مراقبت‌های بهداشتی و داوطلبان بهداشت روستاها در مدیریت جامعه‌محور را موردبررسی قرار می‌دهند و چالش‌هایی چون عدم‌همکاری، نبود زیرساخت‌های لازم، عدم‌نظارت و آموزش و ضعف سیستم‌های بهداشتی را شناسایی می‌کنند. برای مقابله با این چالش‌ها، تقویت سیستم‌های بهداشتی توسط آموزش داوطلبان و افزایش مهارت افراد در مدیریت مسائل بهداشتی را پیشنهاد می‌دهند که افزایش مسئولیت اجتماعی در سطح جامعه را در پی خواهد داشت ( *Kitamura et al., 2020*).

### مسئولیت اجتماعی

در حالی که مفهوم مسئولیت اجتماعی در شرکت‌ها به طور گسترده مورد بحث قرار گرفته است و اهمیت آن روزبروز در حال افزایش است ( *Hou, 2019*) اما نه توافق کلی در

مورد تعریف آن وجود دارد و نه روش مشترک تعیین کمیت آن در سطح شرکت‌ها (Newman et al., 2020).

به‌زعم شورای توسعه پایدار تجارت جهانی، مسئولیت اجتماعی، به همراه رشد اقتصادی و توازن اکولوژیکی، ستون سوم توسعه پایدار است. اگرچه تعریف جامعی برای مسئولیت اجتماعی وجود ندارد (Newman et al., 2020)، ولی می‌توان گفت که این اصطلاح به معنای تصمیم‌سازی سازمان‌ها با توجه به ارزش‌های اخلاقی، مطابقت با مستندات قانونی و احترام به مردم، جوامع و محیط‌زیست است (Abbas, 2020).

در شرکت‌هایی که به مسئولیت اجتماعی می‌پردازند، افراد حس بهتری نسبت به گروه خود دارند. ارزش مثبت فعالیت‌ها و سیاست‌های مسئولیت اجتماعی که معطوف به توجه به دیگران و محیط‌زیست است، می‌تواند منبع هویت و تصویر مثبت از خود باشد (Ghorbanizadeh et al., 2022).

### پیشینه پژوهش

فرگاسون و همکاران در سال ۲۰۱۸ در مقاله‌ای با عنوان "اجرای هماهنگی خدمات جامعه‌محور"، تأثیر مداخله جامعه‌محور هماهنگی و تحویل در جامعه را بر سرمایه انسانی شهری، سرمایه‌های مالی، سرمایه اجتماعی جامعه و استفاده از خدمات موردبررسی قرار می‌دهند. یافته‌های حاصل از آزمون t نمونه‌های زوجی نشان می‌دهد که با بررسی ۴۹ شرکت‌کننده و پس از گذشت ۱۲ ماه از اجرای برنامه آموزشی، اعتماد به محله، استفاده از خدمات و روش‌های حل مسئله، پیشرفت چشم‌گیری نشان دادند. هم‌چنین این برنامه منجر به افزایش سرمایه اجتماعی انسانی و هم‌چنین نتایج استفاده از خدمات گردید (Ferguson et al., 2018).

یک سال بعد، ون‌هارن و همکاران (۲۰۱۹) در مقاله‌ای تحت عنوان "مشارکت ابتکارات جامعه‌محور با رویکرد توسعه پایدار و با هدف بی‌طرفی تخریب زمین"، شرایط لازم برای ابتکارات جامعه‌محور برای کمک به اجرای بی‌طرفی تخریب زمین را مورد بحث و بررسی قرار دادند. نویسندگان در این پژوهش، به این نتیجه می‌رسند که ابتکارات مدیریت پایدار جامعه‌محور، نقش مهمی در جلوگیری از تخریب زمین ایفا می‌کند. در پایان پژوهش، ایجاد شرایطی برای توسعه ابتکارات جامعه‌محور پیشنهاد می‌شود که عبارت‌اند از: توسعه دانش

توسط دانشمندان، جوامع محلی و سیاست‌گذاران، امنیت تصرف زمین، تقویت مؤسسات و شناخت دانش محلی و دسترسی به منابع فنی و مالی (Van Haren et al., 2019).  
 نتایج پژوهش هانگ لی و همکاران (۲۰۱۹) با عنوان "آیا گردشگری جامعه‌محور می‌تواند به توسعه پایدار کمک کند؟ شواهدی از برداشت ساکنان از پایداری"، نشان می‌دهد پایداری اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و زیست‌محیطی به‌طور قابل‌توجهی در مراحل تحکیم، توسعه و درگیری توسعه گردشگری جامعه‌محور و برداشت ساکنان از مراحل توسعه متفاوت است. بنابراین محققان تأکید می‌کنند که مدیران می‌بایست فرصت‌های توسعه را در نظر بگیرند و استراتژی‌های مناسب را در مراحل مختلف توسعه اتخاذ کنند (Hung Lee et al., 2019).

لیا و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان "فراسوی رهبری دولت یا جامعه‌محوری: بررسی ساختار حاکمیت و مدل‌های عملیاتی برای بازسازی دهکده‌های خالی از سکنه در چین" برنامه‌های بازسازی این دهکده‌ها را به دو دسته مدل جامعه‌محور و مدل رهبری دولت تقسیم می‌کنند. مدل جامعه‌محور (مدل پایین به بالا) به رهبری بازیگران محلی و مدل رهبری دولت (مدل بالا به پایین) توسط سیاست‌گذاران هدایت می‌شود. این مقاله چارچوبی نظری، فراتر از این دو مدل ارائه می‌دهد. نویسندگان در پایان مقاله به این نتیجه دست می‌یابند که عملکرد بهتر پروژه‌ها با ادغام منافع و تمایل روستائیان به پیشنهادها دولت و مطابقت با شرایط ذهنی و عینی صورت می‌گیرد (Liua et al., 2019).

در حوزه مدیریت منابع انسانی مدل‌های متعددی وجود دارد. در این پژوهش، در طراحی مدل مفهومی اولیه و سؤالات مصاحبه فردی و در هنگام تحلیل داده‌ها و کدگذاری از مدل مدیریت گنجینه‌های وظایف<sup>۱</sup>، که مدلی جامع بوده و تمامی زیرسیستم‌های اصلی منابع انسانی از قبیل طراحی مشاغل، جذب و استخدام، مدیریت عملکرد، آموزش، حفظ و نگهداشت و جبران خدمات را در برمی‌گیرد، استفاده شده است.

### پرسش‌های پژوهش

پرسش اصلی: مولفه‌های الگوی مدیریت سرمایه انسانی جامعه‌محور با رویکرد توسعه پایدار چیست؟

<sup>1</sup>. Tasks Treasure Management (TTM)

### پرسش‌های فرعی

مولفه‌های سرمایه انسانی جامعه‌محور در فرایند جذب و استخدام با رویکرد توسعه پایدار چیست؟  
 مولفه‌های سرمایه انسانی جامعه‌محور در فرایند آموزش و توسعه با رویکرد توسعه پایدار چیست؟  
 مولفه‌های سرمایه انسانی جامعه‌محور در فرایند مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه پایدار چیست؟  
 مولفه‌های سرمایه انسانی جامعه‌محور در فرایند جبران خدمات و پاداش با رویکرد توسعه پایدار چیست؟

مولفه‌های سرمایه انسانی جامعه‌محور در فرایند حفظ و نگهداشت با رویکرد توسعه پایدار چیست؟  
 عوامل زمینه‌ای موثر در الگوی مدیریت سرمایه انسانی جامعه‌محور با رویکرد توسعه پایدار چیست؟  
 پیامدهای مورد انتظار از الگوی مدیریت سرمایه انسانی جامعه‌محور با رویکرد توسعه پایدار چیست؟

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و مبتنی بر مطالعات کیفی، استراتژی موردنظر اکتشافی و روش مورد استفاده، تحلیل مضمون<sup>۱</sup> می‌باشد. مضامین از درون کدها استخراج می‌شوند و با تحلیل تفسیری داده‌ها توسعه می‌یابند (Braun & Clarke, 2019).

با مطالعه و بررسی ادبیات و مباحث مرتبط با جامعه‌محوری، مشخص گردید که این مباحث به حوزه‌های مدیریت بحران و مدیریت شهری محدود شده‌اند و در نظر داشتن ابعاد توسعه پایدار برای این پژوهش و استفاده از روش کیفی تحلیل مضمون، نوآوری پژوهش را نشان می‌دهد؛ چرا که بیشتر پژوهش‌های انجام شده در زمینه جامعه‌محوری بوسیله روش‌های کمی و یا با استفاده از روش داده‌بنیان انجام شده‌اند.

در این پژوهش از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان و متون استفاده شد و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت؛ بطوری که کدهای مشابه تعریف می‌شد و یا کدهای حاصله را می‌توانست در مضامین از قبل تعریف شده جای داد. با ۱۲ مدیر و کارشناس وزارت صنعت معدن و تجارت و سازمان حفاظت محیط زیست مصاحبه‌هایی نیمه ساختاریافته به عمل آمد. هم‌چنین ۱۲ متن شامل سخنرانی‌ها و مصاحبه‌های مکتوب منتشر شده، تحلیل شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار MAXQDA ۲۰۲۲ استفاده گردید. انجام تحلیل مضمون طبق گام‌های سه‌گانه کینگ و هوراکس صورت

1. Themathic analysis

گرفت. در جدول شماره ۲ سمت اعضای نمونه و در جدول شماره ۳ به سه نمونه از متون تحلیل شده اشاره گردیده است.

جدول شماره ۲: سمت اعضای نمونه

ردیف	سمت
۱	رئیس هیئت مدیره انجمن مدیریت سبز ایران
۲	مشاور معاون منابع انسانی سازمان حفاظت محیط زیست
۳	مدیرکل دفتر توسعه پایدار و اقتصاد سازمان محیط زیست
۴	مشاور امور بانوان وزارت صنعت، معدن و تجارت
۵	عضو هیئت رئیسه کمیسیون کشاورزی آب و منابع طبیعی مجلس
۶	رئیس کمیسیون کشاورزی آب و منابع طبیعی مجلس شورای اسلامی
۷	رئیس هیئت مدیره انجمن ارزیابی محیط زیست ایران
۸	رئیس محیط‌زیست شهر تهران
۹	مدیرکل دفتر پیشگر سازمان محیط‌زیست
۱۰	مشاور رئیس سازمان حفاظت محیط‌زیست ایران
۱۱	مدیر منابع انسانی و رفاه وزارت صنعت، معدن و تجارت
۱۲	معاون امور بهداشت، ایمنی و محیط زیست وزارت صنعت، معدن و تجارت

جدول شماره ۳: نمونه‌ای از متون تحلیل شده

وبگاه اینترنتی	عنوان	صاحب‌نظر	خلاصه تحلیل
سازمان اداری و استخدامی کشور	مجموعه پرسش و پاسخ‌های مربوط به امور آموزش و بهسازی و مدیریت عملکرد نیروی انسانی	سازمان اداری و استخدامی کشور	سوالات مربوط به آموزش کارکنان و گواهینامه‌های آموزشی نوع دوم، اعتبارسنجی مراکز و مؤسسات مجری آموزش کارکنان دولت و ارزشیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر دستورالعمل اجرایی فرآیند ارزشیابی عملکرد مدیران و کارمندان رسمی، پیمانی و قراردادی، کانون ارزشیابی شایستگی‌های عمومی مدیران.
خبرگزاری دانشجویان ایران "ایسنا"	اولین نشست منطقه‌ای آموزش شبکه‌سازی سازمان‌های غیردولتی زنان	معاون رئیس‌جمهور در امور زنان	هم‌افزایی دولت و جامعه مدنی لازمه توسعه است. بین دو مفهوم توسعه و مشارکت پیوندی ناگسستنی برقرار است و مفاهیم نوین مشارکت مواردی از قبیل توسعه از پایین به بالا، توسعه مستقل، توسعه از درون، توسعه انسان‌محور و توسعه جهان‌گستر را شامل می‌شود.
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی	مسئولیت‌پذیری اجتماعی-رویکردی انتقادی	استاد دانشگاه، علامه طباطبایی، استاد گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد	تا ذهنیت‌ها تغییر نکند، خودپسندی و منیت را از ذهن خود بیرون نکنیم، مسئولیت اجتماعی حالت نمایشی خواهد داشت و منافع عامه بر منافع خاصه مرجح خواهد بود. مسئولیت اجتماعی، محیط‌زیست به تنهایی نیست. اگر سازمانی شفاف و راست‌گو نباشد، آلودگی روحی و روانی برای مردم ایجاد خواهد کرد. سازمان‌ها از ترس مردم رو به مسئولیت اجتماعی آورده‌اند. اگر تشکلی نباشد که پاسخ‌گویی بطلبد، مسئولیت‌پذیری شکل نمی‌گیرد.

### پایایی و روایی پژوهش

برای تقویت روایی تحقیق علاوه بر این که از ادبیات پژوهش و منابع مرتبط با جامعه-محوری و توسعه پایدار استفاده شد، کدهایی انتخاب و استخراج شدند که با اهداف تحقیق مرتبط بودند. هم‌چنین در این پژوهش از روش کثرت‌گرایی در پژوهش‌گر نیز استفاده شد. بدین منظور پارادایم تحلیل مضامین توسط سه نفر از دانشجویان دکتری مورد بررسی قرار گرفت و نظرات آن‌ها در تدوین مدل به کار گرفته شد.

برای تعیین قابلیت اعتماد پژوهش‌هایی که با تحلیل مضمون انجام شده‌اند، یکی از روش‌ها معیارهای پیشنهادی گوبا<sup>۱</sup> و لینکلن<sup>۲</sup> است. اقداماتی که برای قابلیت اعتبار یافته‌ها در نظر گرفته شده عبارتند از: انتخاب دقیق اعضای نمونه، تمرکز زیاد و صرف چندین ماه زمان برای هماهنگی جهت انجام مصاحبه‌ها، نظارت اساتید راهنما و مشاور و نظرخواهی در مورد کدگذاری‌های انجام شده، ارتباط تلفنی با بعضی از مصاحبه‌شوندگان پس از انجام مصاحبه، استفاده از متون و نشست‌های اینترنتی جهت تکمیل مباحث مطرح شده.

در جهت اطمینان از قابلیت اتکا و تکرارپذیری، جزئیات فرایند بطور کامل توضیح داده شد و از یادداشت‌ها استفاده شد و کدگذاری توصیفی مصاحبه‌ها در نرم‌افزار اکسل انجام شد، سپس جداول کدگذاری تفسیری و چگونگی شکل‌گیری مضامین فراگیر بیان گردید؛ به این ترتیب در جهت اطمینان از قابلیت مقایسه‌پذیری، بصورت مرحله به مرحله، روند دسته‌بندی داده‌ها بیان گردید و طبق جداولی کلی‌تر، مضامین فراگیر که با دسته‌بندی کدهای تفسیری بدست آمده بود، حاصل شد. برای کسب اطمینان از انتقال‌پذیری یافته‌های پژوهش با سه کارشناس منابع انسانی که در پژوهش مشارکت نداشتند، درخصوص یافته‌های پژوهش مشورت شد.

### یافته‌های پژوهش

در فرایند کدگذاری توصیفی ۶۵۳ کد، شامل ۳۷۳ کد از مصاحبه‌ها و ۲۸۰ کد از متون و اسناد بدست آمد. بعد از این مرحله، کدهایی که قرابت مفهومی بیشتری با یکدیگر

<sup>۱</sup> . Guba

<sup>۲</sup> . Lincoln



داشتند، کنار هم قرار گرفته و مضامین فرعی را شکل دادند. به همین ترتیب در مرحله بعد، مضمون‌های فرعی مرتبط، تشکیل مضمون‌های فراگیر دادند. در مجموع ۳۷ مضمون فرعی و ۱۲ مضمون فراگیر بدست آمد. در جدول شماره ۴ بخشی از کدهای مربوط به مضمون جذب و استخدام جامعه‌محور نشان داده شده است.

جدول شماره ۴: بخشی از چگونگی استخراج کدها و کدگذاری تفسیری

مضمون فراگیر	کدگذاری تفسیری	کدگذاری توصیفی	نکات اصلی	نشانگر
جذب و استخدام جامعه-محور	کارمندیابی جامعه‌محور	مقاومت در برابر جذب نیروهای سفارشی	لزوم توجه به هماهنگی فرهنگی کاندید استخدام و سازمان، پر اهمیت می‌باشد. جهت جلوگیری از به وجود آمدن هرج و مرج سازمانی و افزایش نارضایتی ارباب-رجوعان، می‌بایست در برابر جذب نیروهای سفارشی مقاومت کرد و به این نوع استخدام تن در نداد.	N714
	کارمندیابی جامعه‌محور	طراحی و استقرار مشاغل جدید با تمرکز بر جنبه‌های زیست‌محیطی	مشاغل جدیدی با تمرکز بر جنبه‌های زیست‌محیطی ایجاد و در واحدهای سازمانی مستقر گردد.	N814
	کارمندیابی جامعه‌محور	اضافه کردن الزامات زیست‌محیطی به شرح شغل	به نظر بنده در ابتدا می‌بایست الزامات زیست‌محیطی را به شرح شغل اضافه کرد.	N2216
	روش مصاحبه	بکارگیری تیم‌های چندوظیفه‌ای در مصاحبه	به منظور مدیریت زیست‌محیطی می‌توان از تیم‌های چندوظیفه‌ای در مصاحبه‌های استخدامی استفاده کرد.	N712
	روش مصاحبه	اهمیت شناسایی توانایی افراد در زمان استخدام	به این نکته توجه می‌کنم که آیا فرد کاندیدای استخدام، صلاحیت لازم را دارد؟ توجه نمی‌کنم که کدام دانشگاه درس خوانده یا معدلش چند است؟ نگاه می‌کنم که آن فرد از نظر شخصیت و دانش ظرفیت کافی و لازم را برای فعالیت و ارتقا رشد در سازمان دارد یا خیر؟ به عبارتی توانمند باشد.	N1518
	روش مصاحبه	طرح سوالات زیست محیطی در مصاحبه	جهت تعیین اهمیت موضوع، می‌توان در فرآیند مصاحبه سوالات زیست‌محیطی و ارزشی جامعه را مطرح نمود.	N1713

(نکته: نشانگر N714 به معنی هفتمین کد از مصاحبه شماره ۴ می‌باشد).

متداول‌ترین روش برای تنظیم گزارش در مورد یافته‌های تحلیل مضمون، توصیف و بحث درباره هر کدام از مضمون‌های فراگیر و اشاره به داده‌ها و استفاده از نقل قول‌های

مستقیم برای کمک به توصیف مضمون‌هاست (King & Horrocks, 2010) که در ادامه به شرح آن‌ها خواهیم پرداخت.

#### محتوا:

طبق الگوی پیشنهادی، محتوا به کارکردهای منابع انسانی اشاره دارد که مراحل جذب و استخدام جامعه‌محور، آموزش و توسعه جامعه‌محور، مدیریت عملکرد جامعه‌محور، جبران خدمات جامعه‌محور و حفظ و نگهداشت جامعه‌محور را شامل می‌شود.

**جذب و استخدام جامعه‌محور:** مطمئناً مهمترین بخش در فرایند مدیریت سرمایه انسانی، شناسایی و جذب نیروی شایسته و متعهد است. توجه به مسائل زیست‌محیطی و ارزشی حاکم بر جامعه می‌بایست از مرحله تأمین و کارمندیابی مدنظر باشد و در روش‌های استخدامی و مصاحبه ملاک عمل قرار گیرد؛ بطوری که به جذب افراد شایسته بیانجامد. مضامین فرعی جذب و استخدام جامعه‌محور تحت عناوین کارمندیابی جامعه‌محور، روش آزمون استخدامی، روش مصاحبه، شایسته‌گزینی و پذیرش کارکنان شایسته تعریف گردید. در ادامه به بخشی از نقل قول‌های ارائه شده در این زمینه اشاره گردیده است:

...جذب نیروهای علاقمند، استخدام از روی ضابطه، برگزاری دوره‌هایی متناسب با نوع فعالیت قطعاً اقدامی است که انجام می‌دادم. جذب محیط‌بان به هر قیمتی و بعضی از ردیف پستی‌ها تنها بر اساس مدرک‌گرایی را سرلوحه کار خودم قرار نمی‌دادم، بلکه اولویتم علاقه، صداقت و پاکی بود. در کنار همه اینها رفع معیشت نیروهای زحمتکش چیزی است که به نظرم باید روی آن تمرکز کرد (N16C3).

**مدیریت عملکرد جامعه‌محور:** اگر بهبود عملکرد سازمان‌ها بطور مستمر انجام شود، نیروی هم‌افزای ایجاد شده می‌تواند فرصت‌های تعالی در سازمان ایجاد کند و حمایت‌کننده برنامه بهبود و توسعه باشد. توسعه پایدار سازمانی، یک پیش‌نیاز ضروری دارد و آن تعیین شاخص‌های کلیدی زیست‌محیطی در ارزیابی عملکرد افراد و ارائه بازخورد است. سه مضمون فرعی مدیریت عملکرد جامعه‌محور عبارتند از: برنامه‌ریزی وظایف و طراحی شاخص‌های عملکرد، گزارش‌دهی و انتشار مدیریت عملکرد و ارزیابی، اخذ بازخورد و بازبینی عملکرد. در ادامه بخشی از نقل قول‌های مصاحبه‌شوندگان در این باره بیان گردیده است.

... برای ارزیابی عملکرد می‌بایست با توجه به نوع سازمان و درجه صمیمیت بین افراد ابزار مناسب را بکار گرفت. مدل وزارتخانه‌های زیربنایی کشور اغلب ارزیابی مبتنی بر نتایج است که در تعیین استراتژی‌های ارزیابی عملکرد باید سعی کرد استراتژی‌های دیگر را هم در نظر داشت. پایش نامحسوس کارکنان در همه شرایط می‌تواند بهترین گزینه باشد (N2015).

**آموزش و توسعه جامعه‌محور:** مدیران با توجه ویژه‌ای که به انسان‌ها و روابط انسانی دارند، کارکنان را به‌عنوان ارزشمندترین سرمایه سازمان قلمداد می‌کنند. بنابراین با توانمندسازی آنان از راه مدیریت مشارکتی، ضمن آماده کردن کارکنان برای رویارویی با تغییرات، در سازمان نیز محیطی را به وجود می‌آورند که در آن استعداد افراد شکوفا شود و دستیابی به تحولات سازمانی و توسعه هدف‌ها امکان‌پذیر گردد. به‌طور مثال در توسعه کارکنان، مدیران با حمایت کارکنان خود (ادامه تحصیل، دوره‌های آموزشی حرفه‌ای و ...)، بستر لازم جهت رشد و توسعه کارکنان را فراهم می‌کنند. به همین ترتیب مضامین فرعی آموزش و توسعه جامعه‌محور شامل نیازسنجی آموزش، تعیین اهداف، روش آموزش، اجرا و ارزیابی برنامه آموزشی است. در ادامه به بخشی از نقل‌قول‌ها اشاره گردیده است:

من برای رشد و توسعه همکارانم بسیار تلاش کردم. حتی از سرایدار که درس خواند و ادامه تحصیل داد و ارتقا گرفت. هنوز با ایشان همکاری دارم (N23110).

برای نیروها شرایطی ایجاد می‌کردم که دوره‌های آموزشی برایشان برگزار شود و به نیازهای اطراف هم توجه می‌کردم. نیازهای جامعه برایم مهم بود و هیچ‌وقت نگفتم این مشکل شماست و به من ربطی ندارد (N3818).

**جبران خدمات جامعه‌محور:** مدیران جامعه‌محور با ایجاد احساس در به انجام رساندن کاری، احساس لیاقت و شایستگی، احساس آزادی عمل و استقلال، احساس رضایت و آرامش، کارکنان را وا می‌دارند که در جهت رسیدن به اهداف تلاش کنند. پایه و اساس جبران خدماتی که جامعه‌محور باشد، شایستگی، آینده‌نگری، عدالت، جامعیت و انعطاف در تعیین شاخص‌هاست. کارکنان به دنبال دیده شدن هستند و حتی مشارکت بیشتر در کارها می‌تواند به عنوان پاداش برای آن‌ها در نظر گرفته شود.

روش من وقتی می‌خواهم پاداش بدهم این است که آن آدم‌ها در آن کار سهیم و شریک شوند. بطور مثال می‌گوییم که آقا یا خانم فلانی این کار را کردند یا مستندی را تهیه و نام افراد را ذکر می‌کنیم (N5111).

به فردی که کار را از سر اخلاق، صداقت و صمیمیت انجام داده و واقعاً هدفش موفقیت سازمان بوده پاداش می‌دهم (N2718).

**حفظ و نگهداشت جامعه‌محور:** در شرایطی که به نیروی انسانی سازمان توجه شود و از کارکنان به عنوان منابع ذی‌قیمت سازمان نگهداری شود و شرایطی فراهم گردد تا کارکنان در سازمان بمانند و در جهت تحقق اهداف سازمانی فعالیت کنند، توسعه پایدار سازمانی محقق خواهد شد. ترک خدمت کارکنان از لحاظ زمان و هزینه صرف شده جهت استخدام، آموزش و از دست رفتن دانش سازمانی، هزینه‌هایی را به سازمان تحمیل می‌کند و اثرات منفی بر عملکرد سازمان برجای می‌گذارد. مضامین فرعی تعریف شده برای حفظ و نگهداشت جامعه‌محور، شناسایی و پرورش استعدادها، تمایز آشکار میان افراد مستعد و عادی و نظام پرداخت اثربخش می‌باشد. در ادامه به قسمتی از مصاحبه‌ها اشاره شده است:

به نظر من در ابتدا باید نقش فرد در سازمان شناسایی و ارج گذاشته شود. بیشتر کارکنان به دنبال دیده شدن هستند و اینکه جایگاه اجتماعی آن‌ها در سازمان حفظ شود. در کنار توجه به پاداش‌های مالی و پولی، اگر صدای کارکنان شنیده نشود و خود را در تعیین اهداف سازمان هیچ‌کاره بدانند، پاداش‌های مالی هم تأثیری در ایجاد انگیزه آن‌ها نداشته و حفظ چنین کارکنانی سخت است (N27112).

زمینه:

طبق الگوی پیشنهادی، بافت مدل شامل ابعاد زمینه‌ای بوده و به نوع استراتژی سازمان، زیرساخت‌ها، رهبری، فرهنگ و ارتباطات اشاره دارد. ابعاد زمینه‌ای مدل نه تنها بر کارکردهای منابع انسانی بلکه بر پیامدها هم تأثیر مستقیم می‌گذارد. لذا، مدیریت منابع انسانی جامعه‌محور زمانی اثربخش خواهد بود که استراتژی سازمان، زیرساخت‌ها، رهبری، فرهنگ سازمان و ارتباطات هم در جهت رویکرد جامعه‌محوری باشند.

**استراتژی سازمان:** نوع استراتژی سازمان تعیین‌کننده جهت حرکت، تصمیمات و فرآیندهای منابع انسانی است. ارائه خدمت‌رسانی به شهروندان باید در بیانیه مأموریت،

چشم‌انداز و اهداف سازمان نشان داده شود، بطوری که کارکنان سازمان آن را به‌وضوح درک کنند. این امر هم بر تعهد کارکنان نسبت به اهداف و مأموریت سازمان و هم بر انگیزش آن‌ها تأثیر می‌گذارد؛ ضمن اینکه نقاط مرجع برای همسوسازی اهداف، استراتژی و فرآیندهای منابع انسانی با جهت‌گیری سازمان را فراهم می‌کند. مضامین فرعی این مولفه، شامل اسناد سازمان و تصمیم‌گیری‌های سطوح عالی است.

**زیرساخت‌ها:** حتی اگر کارکنان از انگیزه، توانایی و رضایت بالایی برخوردار باشند اما امکانات و زیرساخت‌های مناسب وجود نداشته باشد، قادر به خدمت‌رسانی بهتر به شهروندان نخواهند بود. ساختار مناسب برای رویکرد جامعه‌محوری ساختار شبکه‌ای است بطوری که تیم‌های زیادی برای توسعه و گزارش اشکالات وجود داشته باشند. فناوری اطلاعات (به عنوان مثال میز خدمات الکترونیک) امکان ارائه خدمات باکیفیت به شهروندان و همچنین امکان دسترسی سریع و آسان افراد به سازمان را فراهم نموده؛ ضمن اینکه ارتباطات بین بخش‌های مختلف سازمان و فرآیندهای مدیریت دانش را نیز تسهیل می‌کند. به این ترتیب، ساختار مناسب (شبکه‌ای)، تأمین منابع و امکانات و فناوری مورد نیاز، زیرمجموعه زیرساخت‌ها قرار گرفتند. بخشی از نقل‌قول‌ها عبارتند از:

... جدا از میل طبیعی افراد به زندگی اجتماعی و مشارکت در امور، فعالیت‌های مدنی شهروندان نتیجه افزایش دانش و آگاهی آن‌هاست. بدین ترتیب شهروندان تمایل به تاثیرگذاری بر دولت و سوق دادن آن به سمت تحقق خواسته‌های خود را پیدا می‌کنند. تا مردم خواهان مسئولیت اجتماعی نباشند، مسئولیت اجتماعی شکل نخواهد گرفت. سازمان‌ها از ترس مردم رو به مسئولیت اجتماعی آورده‌اند. اگر تشکیلی نباشد که پاسخ‌گویی بطلبد، مسئولیت‌پذیری شکل نمی‌گیرد (N17C12).

... افزایش فعالیت و مشارکت شهروندان باعث افزایش اعتماد به نفس آن‌ها می‌شود و به این ترتیب برای خود حق بیشتری طلب می‌کنند (N38I1).

**رهبری مشارکتی:** به نظر مهمترین عامل در بافت و زمینه مدل، رهبری سازمان می‌باشد. چرا که حمایت مدیریت عالی نقش مهمی خواهد داشت و تفکر جامعه‌محوری ابتدا نیازمند تغییر و تحول ذهنی مدیر است. همان‌طور که در کدگذاری‌های توصیفی بیان شده

است، هم رفتارهای جامعه‌محوری و هم رفتارهای کارمندمداری رهبر مدنظر محقق بوده است. بخشی از نقل قول‌های مطرح شده به شرح ذیل می‌باشد:

هر کجا هستیم باید به مردم پاسخگو باشیم. مدیری که پاسخگو نباشد نمی‌تواند به خواسته مردم برسد. ما وظیفه خدمت‌رسانی بهتر به شهروندان را داریم. رفتار مدیر باید خادمانه باشد (N37110).

من اعتقادم این است که یکی از مباحث مهمی که در مدیریت وجود دارد، مشارکت‌پذیری کارکنان است. تمام افراد ذینفعان را دخالت می‌دهم در تصمیم‌گیری سازمانی و همه خودشان را در رسیدن به اهداف متعهد می‌دانند (N3616).

**فرهنگ جامعه‌محور:** مسئله توجه به جامعه و منافع عامه باید در فرهنگ ما نهادینه شود. دادن شعار و برگزاری چند سمینار و همایش به تنهایی چاره‌ساز نیست. برای دستیابی بهتر به توسعه پایدار نیازمند چنین فرهنگ و نهادینه‌سازی آن هستیم. در برابر تمام موانع، فرصت‌هایی وجود دارد که یکی از مهمترین آن‌ها رشد رسانه‌های عمومی است که باید آن را غنیمت شمرد و به نحو احسن از آن استفاده کرد. رسانه‌ها می‌توانند مردم را آگاه کنند.

صدا و سیما بیشترین مخاطب را دارد و تأثیرپذیری بهتری روی مردم دارد. مثلاً اگر تبلیغ ضد سیگار را بخواهیم با تعدادی محدود بروشور انجام دهیم که زمان زیادی هم صرف می‌شود، ولی صدا و سیما می‌تواند در عرض چند دقیقه به عرض چندین میلیون مخاطب برساند (N2612).

**ارتباطات مسئولانه:** مدیران جامعه‌محور با نگاه ویژه به انسان‌ها و روابط انسانی سعی می‌کنند روابطی صمیمی و عاطفی با همکاران برقرار کنند و به این ترتیب توجه آن‌ها را به مشارکت در امور جلب کنند.

من با همکارانم از نظر عاطفی ارتباط برقرار می‌کنم. همکاران می‌آیند و مشکلاتشان را به من می‌گویند. بعضی‌ها به من می‌گویند این ممکن است باعث سوء استفاده شود ولی خودم حس می‌کنم که با ارتباط عاطفی به همکاران نزدیک‌تر می‌شوم (N2519).

برای برقراری ارتباط بهتر، افراد باید قابلیت درک و فهم یکدیگر را داشته باشند.

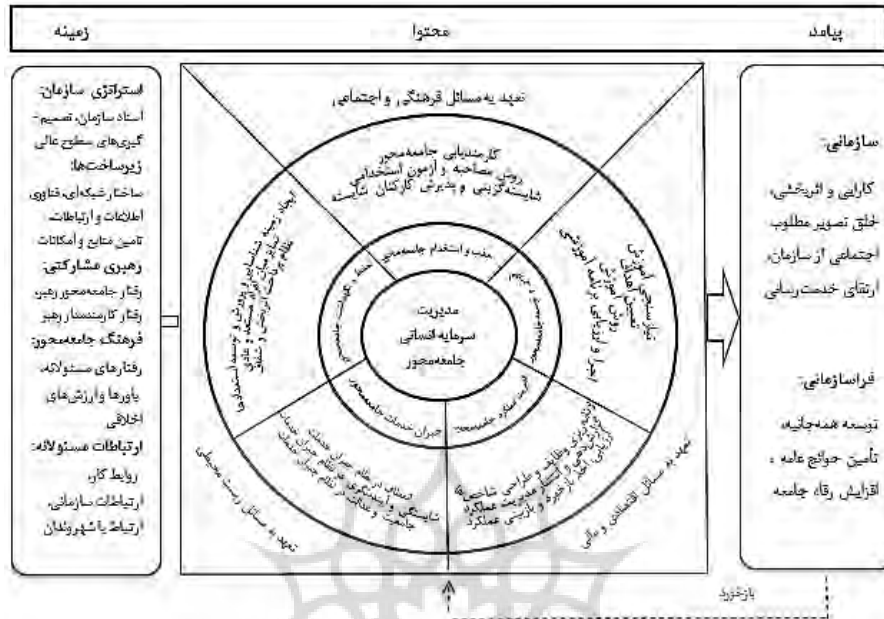
**پیامد:**

پیامدهای سرمایه انسانی جامعه‌محور با رویکرد توسعه پایدار در قالب دو مضمون فراگیر پیامدهای سازمانی و فراسازمانی شناسایی گردید. کارایی و اثربخشی و کسب مشروعیت اجتماعی از مضامین سازمان‌دهنده پیامدهای سازمانی و توسعه همه‌جانبه، ارتقای خدمت-رسانی و افزایش رفاه جامعه از مضامین سازمان‌دهنده پیامدهای فراسازمانی می‌باشند. یکی از خبرگان در مورد تأثیر جامعه‌محوری بر توسعه همه‌جانبه و خدمت‌رسانی بهتر چنین می‌گوید:

*زمانی که در ساخت‌های اجتماعی و گرایش‌ها و نهادها، تغییرات اساسی داده شود، توسعه ایجاد شده است. برای اینکه توسعه همه‌جانبه بوده و تداوم داشته باشد، به مشارکت تمامی افراد نیاز خواهد بود. با مشارکت بیشتر افراد، تقاضا و نیازهایشان بهتر مشخص شده و خدمت‌رسانی هم بهتر صورت می‌گیرد (N8110).*

**بحث و نتیجه‌گیری**

در این پژوهش تلاش بر این بود که با توجه به ابعاد توسعه پایدار، نگاهی متفاوت به فرایندهای مدیریت منابع انسانی داشته باشیم و اهمیت توجه به مسائل مبتنی بر جامعه و حفظ محیط‌زیست و شرایط فرهنگی و اجتماعی حاکم بر سازمان‌ها را مدنظر داشته باشیم. ابتدا باید نگاهی که معطوف به درون سازمان است تبدیل شود به یک نگاه بیرونی. علاوه بر در نظر گرفتن مصالح و سود سازمان باید به جامعه هم نگاه کرد که نیازمند نوعی تغییر و تحول ذهنی است. در این صورت ابتدا نیاز به مدیرانی داریم که در رأس سازمان حمایت‌کننده این دیدگاه بوده و با وضع قوانین و ایجاد تغییراتی در فرایند منابع انسانی سازمان، بهبود دهنده این فرایند در کل سازمان باشند. با توجه به مضامین مستخرج شده از مصاحبه‌ها و ابعاد توسعه پایدار، مدل پژوهش به شکل زیر ترسیم گردید که دارای سه بعد اصلی زمینه، محتوا و پیامد است.



شکل شماره ۲: الگوی مدیریت سرمایه انسانی جامعه‌محور با رویکرد توسعه پایدار (منبع: برگرفته از یافته‌های تحقیق)

در مدل پیشنهادی، در مرحله کارمندیابی جامعه‌محور، ارزش هر یک از وظایف شغلی بر اساس نهاده‌های لازم جهت انجام آن و ارزش شغل نیز بر اساس برآیند ارزش کلیه وظایف آن تعیین می‌گردد و به‌دور از هرگونه اظهارنظر، مشاغل را ارزشیابی و طبقه‌بندی می‌نماید. همچنین شرایط برگزاری آزمون‌های استخدامی و مصاحبه‌ها بر مبنای ارزش‌های اجتماعی و فرهنگی حاکم بر جامعه و توجه به محیط‌زیست تعیین می‌گردند. شایستگی‌های مورد نیاز جهت تصدی هر شغل در زمان جذب و ارتقا مورد بررسی قرار گرفته و بر اساس تغییرات فرآیندها و مشاغل سازمان به‌روزرسانی می‌شود. در این رابطه می‌توان از الگوی ارائه شده توسط رشیدپور (۱۳۸۹) نام برد که نقش مهمی در برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، تأمین منابع انسانی، نظارت و کنترل و هدایت و رهبری فرایند توسعه پایدار دارد و به این پژوهش مرتبط می‌شود (Rashidpour, 2011).



در این مدل برنامه‌ریزی عملکرد و توافق بر روی انتظارات بر اساس اهداف سازمان و نقش هر شغل در تحقق آن صورت پذیرفته و با مکانیسم‌های مدون پایش و نظارت مستمر بر عملکرد انجام می‌شود. شاخص‌های عملکردی دقیق بر مبنای وظایف شغلی، اهداف واحد و شاخص‌های رفتار شهروند سازمانی به تناسب رده‌های سازمان تعیین می‌گردد. عملکرد قابل قبول برای هر یک از این رده‌ها مشخص شده و بر مبنای تغییرات، فرآیندها و اهداف بازنگری می‌گردد. هم‌چنین به منظور ارتقاء عملکرد، پروژه‌های بهبود در زمینه‌های انگیزشی، آموزشی و ارتقا و توسعه توانمندی‌های کارکنان تعریف و پیاده‌سازی می‌شود که با پژوهش جانزن و همکاران (۲۰۱۷) که به بررسی ایجاد فرهنگ ارزیابی و جانمایی آن در سازمان‌های جامعه‌محور می‌پردازند، مرتبط است (Janzena et al., 2017).

رویکرد آموزشی در این مدل مبتنی بر مهارت بوده و اثربخشی آموزش‌ها در بهبود عملکرد کاملاً محسوس است که با مطالعه آلباتس و همکاران (۲۰۲۰) مرتبط است (Albats, Bogers & Podmetina, 2020).

نحوه جبران خدمات در این مدل، کلیه الزامات قانونی سازمان‌ها را در پرداخت حقوق و دستمزد و هم‌چنین پاداش و پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد را برآورده می‌سازد. پرداخت مبتنی بر شایستگی و آینده‌نگری، جامعیت، شفافیت و عدالت در پرداخت و توسعه طرح-های جبران خدمات بلندمدت که با مطالعه بکر و همکاران (۲۰۱۰) در ارتباط است (Becker et al., 2010) که با شناسایی و پرورش استعدادها و تمایز میان افراد عادی و مستعد، به نگهداشت نیروی بااستعداد کمک می‌کند. از پیامدهای سازمانی رویکرد جامعه‌محوری و آثار مثبت توجه به مسئولیت‌پذیری کارکنان و شهروندان، می‌توان به افزایش مشروعیت سازمان اشاره کرد که با نظریه باکل (۲۰۰۰) که نشان دادن وجهه اخلاقی سازمان را وجه غالب جلب توجه افکار عمومی می‌داند، مرتبط دانست (Buckle et al., 2000). در سطحی فراتر از سازمان نیز باعث ارتقای خدمت‌رسانی، رفاه بیشتر در جامعه و در نتیجه توسعه همه‌جانبه خواهد شد.

پیاده‌سازی مدل سرمایه انسانی جامعه‌محور، علاوه بر ارتقاء بهره‌وری در سازمان‌ها با پیاده‌سازی سیستم مدیریت عملکرد کارآمد، برقراری عدالت و انصاف در جبران خدمات، فراهم نمودن بستر شایسته‌گزینی و هدفمند نمودن آموزش‌های سازمانی و ارتقاء اثربخشی قادر است باعث کاهش نرخ خروج کارکنان، کاهش طول مدت گزینش و در نتیجه افزایش

بهره‌وری نیروی انسانی و بهره‌وری سازمانی گردد. در این صورت، کارکنان در کنار نقشی که در سازمان ایفا می‌کنند به همراه افراد دیگر در جامعه، نقش مهم‌تر و پرننگ‌تری به‌عنوان شهروندانی مشارکت‌جو و جامعه‌محور خواهند داشت که این پیامد با مطالعات حوزه لویی‌س و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، گاراوان و مک‌گوییر<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) و فرگاسون و همکاران (۲۰۱۸) همپوشانی دارد (Ferguson et al., 2018); مشارکتی که بنا به اقتضا و شرایط موجود قابل-تغییر خواهد بود. انعکاس این ویژگی در رویکرد مدیریت جامعه‌محور با پژوهش ادوارد جی. آر (۲۰۱۹) مرتبط است (Edwards Jr & Brent, 2019).

### پیشنهادها

لزوم آموزش به کارکنان سازمان حفاظت محیط‌زیست به منظور فرهنگ‌سازی بیشتر برای ظرفیت‌سازی، مشارکت در فعالیتهای گروهی و آگاهی‌دادن و حساس‌نمودن آنها به اوضاع زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی کنونی جامعه بیشتر احساس می‌گردد. پیشنهاد می‌شود همکاری با دانشگاه و جلب مشارکت عمومی مردم محلی برای انجام مطالعات اقتصادسنجی و فرهنگ‌سازی برای مشارکت و آگاهی‌دادن به افراد و حساس‌نمودن آنها به اوضاع جامعه سرلوحه کار قرار گیرد.

پیشنهاد می‌شود در وزارت‌خانه صنعت، معدن و تجارت، برنامه‌های جبران خدمات متنوعی در جهت ایجاد انگیزه و تحقق برنامه‌ها و ارزش‌های مدیریت منابع انسانی جامعه-محور در نظر گرفته شود. می‌بایست نظام جبران خدمت با مدیریت منابع انسانی جامعه‌محور هماهنگ و همسو شود و در تعیین شاخص‌های جبران خدمات، آینده‌نگری، شایستگی، جامعیت و عدالت و انعطاف مدنظر قرار گیرد. در این وزارتخانه جهت ایجاد انگیزش می-بایست توانمندسازی نیروی انسانی مسئول، ارتقای انگیزه دست‌اندرکاران و شایسته‌سالاری در انتصاب مسئولین مورد توجه قرار گیرد.

به دلیل اینکه این پژوهش در سازمان حفاظت محیط‌زیست و وزارت صنعت، معدن و تجارت انجام شده است ممکن است به دلیل محدودیت زمان و افراد مصاحبه‌شونده برخی از ابعاد مدل پیشنهادی این پژوهش کامل نباشند و به دلیل گستردگی مباحث، پیشنهاد

1. José-Luis, Laura, and Cristina

2. Garavan, and McGuire

می‌گردد در پژوهش‌های آتی، بطور مجزا به هر یک از کارکردهای فرایند مدیریت منابع انسانی پرداخته شود. سازمان‌های متولی می‌توانند با توجه به موانع شناخته شده، بسترهای مناسبی برای آموزش و بهبود مسئولیت‌پذیری و برطرف کردن موانع موجود بر سر راه جامعه‌محوری در قالب قوانین و بخشنامه‌ها به سازمان‌های زیرمجموعه ابلاغ کنند.

### منابع فارسی

- اشرفی، جواد؛ رهنما رودپشتی، فریدون؛ بنی‌مهد، بهمن. (۱۳۹۹). نظریه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها. *فصلنامه دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت*، ۸(۳۱)، صص ۱-۱۴.
- آقاجانی، فهیمه. (۱۳۹۴). توسعه پایدار: مفاهیم، شاخص‌ها و مدل‌ها. تهران: ترمه.
- حاجیعلی‌زاده، سحر؛ خواجه‌حسینی، میترا؛ امیری، علی. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین تئوری ذینفعان مسئولیت اجتماعی شرکتی و عملکرد مالی. *رویکردهای نوین پژوهشی در مدیریت و حسابداری*، ۴(۵۰)، صص ۹۲-۱۰۲.
- رحیمیان، نظام‌الدین؛ کاظم‌پور، مرتضی. (۱۳۹۸). مسئولیت اجتماعی شرکت: مفاهیم، ابعاد، نظریه‌ها و بررسی مدل‌ها. *مجله تحقیقات حسابداری*، ۸(۴)، صص ۱۵۲-۱۷۴.
- رزمی، محمدجواد؛ صدیقی، سمیه. (۱۳۹۱). الزامات حکمرانی خوب برای دستیابی به توسعه انسانی. *چهارمین کنفرانس ملی اقتصاد، دانشگاه آزاد خمینی شهر*.
- رشیدپور، لقمان. (۱۳۸۹). نقش مدیریت جامعه‌محور در فرآیند توسعه پایدار روستایی استان آذربایجان غربی، *مجله تحقیقات ترویج و آموزش کشاورزی*، ۳(۴).
- قربانی‌زاده، وجه‌الله؛ زمانی، ناهید؛ سیدنقوی، میرعلی؛ واعظی، رضا. (۱۴۰۱). فراتحلیل پیامدهای مسئولیت اجتماعی در سازمان‌های ایرانی، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۵(۵۷)، صص ۳۱-۵۸.

### References

- Abbas, J. (2020). Impact of total quality management on corporate green performance through the mediating role of corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 242, 118458.
- Aghajani, F. (2016). Sustainable Development: Concepts, Indicators and Models. Tehran: Termeh. (In Persian).
- Albats, E., Bogers, M., & Podmetina, D. (2020). Companies' human capital for university partnerships: A micro-foundational perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 157, 120085.
- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18: 543-571.
- Assiri, M., Barone, V., Silvestri, F., & Tassinari, M. (2020). Planning sustainable development of local productive systems: A methodological

- approach for the analytical identification of Ecoregions. *Journal of Cleaner Production*, 125006.
- Becker, W. S. & Carbo II, Jerry A. and Langella, I. M. (2010). Beyond Self-Interest: Integrating Social Responsibility and Supply Chain Management with Human Resource Development. *Human Resource Development Review*. 9(2). <http://hrd.sagepub.com>.
- Berchin, I. I., & de Andrade, J. B. S. O. (2020). Effects of the Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) outbreak on sustainable development and future perspectives. *Research in Globalization*, 2, 100014.
- Braun, V., & Clarke, V. (2019)., Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport. Exercise and Health*, 11(4), 589-597.
- Buckle, P., Mars, G., & Smale, S. (2000). New approaches to assessing vulnerability and resilience. *Australian Journal of Emergency Management*, 15(2), 8-14.
- Carlsson, L., & Sandström, A. (2008). Network governance of the commons. *International Journal of the Commons*, 2, 33-54.
- Del Campo, A. Gazzola, P. & Onyango, V. (2020). the mutualism of strategic environmental assessment and sustainable development goals. *Environmental Impact Assessment Review* 82. 106383. Journal homepage: [www.elsevier.com/locate/eiar](http://www.elsevier.com/locate/eiar).
- Edwards Jr, D. Brent. (2019). shifting the perspective on community-based management of education: From systems theory to social capital and community empowerment. *International Journal of Educational Development*. 64. 17-26.
- Eustachio, J. Caldana, A. Cristina F. Liboni, L. & Martinelli, D. (2019). Systemic indicator of sustainable development: Proposal and application of a framework. *Journal of Cleaner Production* 241.118383. Journal homepage: [www.elsevier.com/locate/jclepro](http://www.elsevier.com/locate/jclepro).
- Fatimah, Y. A., Govindan, K., Murniningsih, R., & Setiawan, A. (2020). Industry 4.0 based sustainable circular economy approach for smart waste management system to achieve sustainable development goals: A case study of Indonesia. *Journal of Cleaner Production*, 269, 122263.
- Ferguson, K. M., Ziemer, K. L., Celada, M., Oviedo, S., & Ansbro, J. (2018). Implementing a community-based, service coordination and delivery intervention with urban, minority parents. *Research on Social Work Practice*, 28(6), 708-720.
- Garavan, T., and McGuire, D. (2010). Human resource development and society: Human Resource development's role in embedding corporate social

- responsibility, sustainability, and ethics in organizations. *Journal of Advances in Developing Human Resources*, 12(5): 487-507.
- Ghorbanizadeh, V.A., Zamani, N., Seyed Naghavi, M.A., & Vaezi, R. (2022). Corporate Social Responsibility Outcomes in Iranian Organizations: Meta-Analysis Approach. *Public Management Researches*, 15 (57), 31-58. (In Persian).
- Golriz, H. (2010). Descriptive dictionary of terms of money, banking and international finance. Tehran: *Contemporary Culture*. (In Persian)
- Hou, T. C. T. (2019). The relationship between corporate social responsibility and sustainable financial performance: Firm-level evidence from Taiwan. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 19-28.
- Hossain, M. J., Hossain, M. S., Mayaboti, C. A., Rahman, A. F., Chowdhury, S. M., Mashreky, S. R., & Rahman, A. (2020). Impact of community-based first responder development for the management of drowning casualties in rural areas of Bangladesh. *African journal of emergency medicine*, 10(4), 219-223.
- Hung L., Tsung, J., Fen-Hauh. (2019). Can community-based tourism contribute to sustainable development? Evidence from residents' perceptions of the sustainability. *Tourism Management*, 70. 368–380.
- Janzena, R., Ochockaa, J., Turner, L., Cook, T., Franklinc, M., Deichertd, D. (2017). Building a community-based culture of evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 65. 163–170.
- José-Luis, G., Laura C., and Cristina, F. (2018). Relationship between Corporate Social Responsibility (CSR) and Internationalisation Strategies: A Descriptive Study in the Spanish Context. *Journal of Administrative Science*, 8(4): 57-77.
- Kitamura, T., Fergusson, P., Ravalomanda, A. N., Soanarenina, F., Raveloarivony, A. T., Rasamoelisonjatovo, R., ... & Matsui, M. (2020). Perspectives of health care workers and village health volunteers on community-based Integrated Management of Childhood Illness in Madagascar. *Heliyon*, 6(11), 05326.
- Liu, J., Zhang, X., Lin, J., Li, Y. (2019). beyond government-led or community-based: Exploring the governance structure and operating models for reconstructing China's hollowed villages. *Journal of Rural Studies*. Journal homepage: [www.elsevier.com/locate/jrurstud](http://www.elsevier.com/locate/jrurstud).
- Martín, E. G., Giordano, R., Pagano, A., van der Keur, P., & Costa, M. M. (2020). Using a system thinking approach to assess the contribution of nature-based solutions to sustainable development goals. *Science of the Total Environment*, 738, 139693.

- Melorose, J., Perroy, R., Careas, S. (2015). Summary for policymakers. In: Intergovernmental Panel on Climate Change (Ed.), *Climate Change -The Physical Science Basis*. Cambridge University Press, Cambridge, pp. 1-30.
- Newman, C., Rand, J., Tarp, F., & Trifkovic, N. (2020). Corporate social responsibility in a competitive business environment. *The Journal of Development Studies*, 1-18.
- Owuor, M. A., Icely, J., & Newton, A. (2019). Community perceptions of the status and threats facing mangroves of Mida Creek, Kenya: Implications for community-based management. *Ocean & Coastal Management*, 175, 172-179.
- Peters, A. A. (2013). Building human capital for sustainable development: Role of the university. *Administrative Staff College of Nigeria*.
- Rashidpour, Loghman. (2011). The role of community-based management in the process of sustainable rural development West Azerbaijan Province. *Journal of Agricultural Extension and Education Research*.3 (4). (In Persian).
- Shulla, K., Filho, W. Leal, S., Jan H., Salvia, A. (2020). Channels of collaboration for citizen science and the sustainable development goals. *Journal of Cleaner Production*. 264. 121735. Journal homepage: [www.elsevier.com/locate/jclepro](http://www.elsevier.com/locate/jclepro).
- Silvestre, B. S., & Țircă, D. M. (2019). Innovations for sustainable development: Moving toward a sustainable future. *Journal of Cleaner Production*, 208, 325-332.
- Van Haren, N., Fleiner, R., Liniger, H., & Harari, N. (2019). Contribution of community-based initiatives to the sustainable development goal of Land Degradation Neutrality. *Environmental science & policy*, 94, 211-219.
- Visseren-Hamakers, I. J. (2020). The 18th sustainable development goal. *Earth System Governance*, 3, 100047.
- Wiblen, S.; Grant, D.; Dery, K. (2010). Transitioning to a new HRIS: the reshaping of human resources and information technology talent. *Journal of Electronic Commerce Research*, 11(4), 251-267.