



# Strategic Model of Sustainable Human Resource Management in Administrative Organizations

*Saeideh Foroutan Eghlidi<sup>1</sup>*

*Mir Ali Sayyed Naqavi<sup>2</sup>*

Article type: Article extracted from the doctoral dissertation



Received: 2021.7.17

Accepted: 2021.8.26

DOR: 20,1001,1,25381946./SSJ.2021,97090

## ***Absrtact***

target is design an strategic model for sustainable human resource management for administrative organizations of Iran. The research method is descriptive in terms of applied purpose and in terms of exploratory nature and in terms of method of collecting and analyzing information, this research is descriptive and survey type. The statistical population in the qualitative field includes professors and researchers in the field of human resource management and senior managers of the administrative and recruitment organization of Iran. so after studying the literature and then to codify the data theory method, sustainable human resource management factors were identified. The results of the analysis show that the causal factors affecting sustainable human resource management include human factor, organizational factor and organizational environment. Underlying factors affecting sustainable human resource management including sustainability and retention of human resources, use of infrastructure for organizational sustainability, intervening factors affecting sustainable human resource management including socio-political constraints, environmental legal constraints and financial constraints, strategic factors Effective on sustainable human resource management includes hiring people based on job conditions, formulating and implementing human resource strategies, using and establishing a human resource recruitment system and management principles to apply the payment system, the main and effective phenomena on human resource management Sustainability includes green culture management, sustainable organizational status and behavioral social status and the effective consequences on sustainable human resource management include the economic productivity of the organization, ensuring the interests of employees for the welfare of the organization and development of the organization based on environmental issues.

## ***Key Words***

Human resources, Human resource management, Sustainable human resources, Administrative and recruitment organization

---

1. PhD Student in Public Management, Faculty of Management, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran, saiedeh66@yahoo.com

2. Associate Professor of Public Administration, Faculty of Management, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran (Corresponding Author) asnaghavi@yahoo.com

# الگوی راهبردی مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌های اداری

سعیده فروتن اقلیدی<sup>۱</sup>

میرعلی سیدنقوی<sup>۲</sup>

نوع مقاله: مقاله مستخرج از رساله دکتری

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۶/۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۴/۲۶



فصلنامه مطالعات راهبردی ناچا، سال ششم، شماره ۲ (پیاپی ۲۰) - تابستان ۱۴۰۰ \* ۶۷-۲۵

DOR: 20,1001,1,25381946./SSJ.2021,97090

## چکیده

هدف از ارائه این تحقیق، طراحی الگوی راهبردی مدیریت منابع انسانی پایدار برای سازمان‌های اداری کشور است. روش تحقیق از نظر هدف، کاربردی و توسعه‌ای و از نظر ماهیت، اکتشافی و از نظر شیوه گردآوری و تحلیل اطلاعات نیز توصیفی از نوع میدانی است. جامعه آماری در حوزه کیفی شامل اساتید و پژوهشگران حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیران عالی سازمان اداری و استخدامی کشور می‌باشد که به صورت هدفمند و با روش گلوله‌برفی و از نظر تعداد، با روش اشیاع نظری انتخاب شده‌اند. بدین منظور، پس از مطالعه ادبیات موضوع، جهت کدگذاری با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد، عوامل مدیریت منابع انسانی پایدار شناسایی شدند. نتایج تحلیل بر اساس روش نظریه داده‌بنیاد نشان می‌دهد که عوامل علی موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار شامل عامل انسانی، عامل سازمانی و محیط سازمان است. عوامل زمینه‌ای موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار شامل پایداری و نگاه‌داشت منابع انسانی و به‌کارگیری زیرساخت‌ها جهت پایداری سازمان است؛ عوامل مداخله‌گر موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار شامل محدودیت‌های سیاسی - اجتماعی، محدودیت‌های قانونی محیطی و محدودیت‌های مالی است و عوامل راهبردی موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار شامل استخدام افراد بر اساس شرایط احراز شغل، تدوین و اجرای استراتژی‌های منابع انسانی، به‌کارگیری و استقرار نظام جذب منابع انسانی و اصول مدیریت جهت به‌کارگیری نظام پرداخت است. پدیده‌های اصلی و موثر (هسته‌ای) بر مدیریت منابع انسانی پایدار شامل مدیریت فرهنگ سبز، جایگاه پایدار سازمانی و جایگاه اجتماعی رفتاری است و پیامدهای موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار شامل بهره‌وری اقتصادی سازمان، تأمین منافع کارکنان جهت رفاه سازمان و توسعه سازمان براساس توجه به مسائل زیست محیطی می‌باشد.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران  
saiedeh66@yahoo.com

۲. دانشیار مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)  
asnaghavi@yahoo.com

## واژگان کلیدی: منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی، منابع انسانی پایدار، سازمان‌های اداری

### مقدمه

در خصوص مفهوم "راهبرد" تعریف‌های بسیار زیادی ارائه شده است و از آن میان، دو تن از برجسته‌ترین صاحب‌نظران این حوزه - "پورتر" و "مینتزبرگ" - هر یک تعریفی متفاوت و در مواردی متناقض ارائه داده‌اند. پورتر (۱۹۸۰) در کتاب "راهبرد رقابتی" از دیدگاه رقابتی، راهبرد را فرمولی گسترده در مورد چگونگی رقابت یک کسب‌وکار، اهداف آن و خط‌مشی‌ها و اقدامات موردنیاز برای دستیابی به آن اهداف می‌داند. در سوی دیگر، "مینتزبرگ" با درپیش گرفتن یک رویکرد ساختارشکن، تعریف‌ها و گونه‌های مختلفی را برای راهبرد در نظر می‌گیرد؛ از دیدگاه وی، راهبرد ممکن است جریانی از برنامه‌ها، الگوها، موقعیت‌ها یا حتی یک چشم‌انداز برای پیشی گرفتن از رقبا باشد و ممکن است آگاهانه یا خودجوش باشد. راهبرد بیش از اینکه قابل شکل دادن باشد، در جریان یادگیری سازمانی، شکل می‌گیرد (مینتزبرگ، ۱۹۹۴؛ آذر و همکاران، ۱۳۹۲). "مدیریت راهبردی" نیز برنامه‌های هماهنگ، جامع و پیوسته است که استعداد ممتاز سازمان را با محیط پیوند می‌دهد و منظور از آن، تحقق هدف‌های سازمان در چارچوب اجرای صحیح مدیریت است (بشردوست، ۱۳۹۰). راهبردهای مدیریتی شالوده‌ای را برای طرح‌های راهبردی فراهم می‌آورند و سازمان را قادر می‌سازند که پیشرفت را اندازه‌گیری کند و بازدهی سازمان را با توجه به اهداف تعیین شده، ارزشیابی کند (دسلر، ۲۰۱۸). بر این اساس، راهبرد خوب، راهبردی است که کارکنان را به‌طور واقعی دارای "احساس ارزشمندی" کند. راهبرد خوب باید کارکنان را درباره سازمان صاحب دانش کند و آنان را وادارد تا درباره جایگاه خود به‌عنوان گروه و فرد، "احساس شغلی" داشته باشند (اولریش، ۱۳۹۶). ریشه مفهوم "پایداری" نیازمند پایدار نمودن سیستم محیطی و حفظ محیط زیست است؛ در حالی که نیازهای توسعه‌ای انسان را نیز به‌طور هم‌زمان بتوان فراهم نمود؛ اما محیط ما در حال تخریب و منابع ما در حال مصرف شدن هستند؛ بنابراین، مفهوم "توسعه پایدار" به‌وجود آمد. بعد از تعریف کمیسیون برانتلند<sup>۱</sup> از پایداری، الکینگتون (۱۹۹۴) استراتژی برنده - برنده را برای ادغام عملیات کسب‌وکار با توسعه پایدار مطرح نمود. طبق گفته او، سازمان‌ها استراتژی‌هایی را به‌کار می‌برند که هم‌زمان برای سازمان، مشتریان و محیط دارای منافع باشد. او در سال ۲۰۰۴ دیدگاه سه‌گانه پایداری را معرفی نمود: حفاظت از محیط، برآورده نمودن نیازهای جامعه و بهبود اقتصادی.

اکنون سوال این است که مفهوم پایداری (جنبه‌های انسانی و اجتماعی) را چگونه در سطح مدیریت منابع انسانی مورد بررسی قرار دهیم؟ در طول ۳۰ سال اخیر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی به‌عنوان یک رویکرد غالب به مدیریت منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفته‌است. در دو دهه اخیر، یک رویکرد جدید با عنوان مدیریت منابع انسانی پایدار توسط کمیسیون براتلند مطرح گردیده است که پایداری سازمان و افراد شاغل در آن را مورد بررسی قرار می‌دهد. سازمان‌ها و افراد آن با تغییراتی همچون سازمان‌های دانشی، تغییرات فناورانه سریع، نوآوری مستمر، محیط کاری منعطف و زمان‌بندی کاری روبه‌رو هستند. از دیدگاه ذی‌نفعان، شاخص‌های مثبت و منفی زمینه‌ای محیطی و اجتماعی/ انسانی درگیر در پایداری وجود دارند. با ادغام مدیریت منابع انسانی در پایداری، برای سیاست‌ها و تحقیقات دو جهت پدیدار می‌شود: در "سطح کلان"، مدیریت منابع انسانی می‌تواند به مباحث اجتماعی پیرامون پایداری سازمان و مسئولیت اجتماعی بپردازد و در "سطح خرد"، تمرکز بر فرایندهای داخلی مدیریت منابع انسانی (مانند مسائل مربوط به سن و موضوعات مرتبط با سلامت کارکنان) است که سامانه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار را به یک استراتژی بقا برای سازمان تبدیل می‌کند. این مفهوم، خود، با مفهوم کارکنان با کیفیت مرتبط است. مفاهیم زیادی مدیریت منابع انسانی را به پایداری مرتبط می‌کنند. پایداری منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی پایدار (احترام، گشودگی و استمرار). همچنین، مدیریت منابع انسانی پایدار، چرخ محرکه مهم در فهم کارراهه پایدار است (وان دی واس، ون دی هیجدن، ۲۰۱۷).

حدود دو دهه است که موضوع پایداری وارد مفاهیم منابع انسانی شده‌است (زاگ و همکاران، ۲۰۰۱). کارکنان منابع کمیاب و باارزشی برای تولید مزیت رقابتی پایدار سازمان هستند. بر اساس دیدگاه منبع‌محور، مزیت رقابتی پایدار می‌تواند از طریق منابع انسانی که خالق ارزش برای سازمان است، به دست آید و این منابع به‌سادگی توسط رقبا قابل حصول نیستند. مدیریت منابع انسانی پایدار، برآورده نمودن نیازهای بهینه سازمان و جامعه بدون به‌خطر انداختن تأمین نیازهای آینده است (ماریا پانادار، ۲۰۰۳؛ ۹۱۰). درواقع، سازمان‌ها نه‌تنها باید به منافع سهامداران (حداکثر نمودن سودآوری اقتصادی) توجه نمایند بلکه باید رفاه ذی‌نفعان<sup>۲</sup> را نیز فراهم کنند (کاهش آسیب‌ها به کارکنان، خانواده و جامعه). اقدامات مدیریت منابع انسانی پایدار به خروجی‌های مالی و نیز نیل به اهداف سازمان از طریق رضایتمندی، راه کارکنان، مشارکت کارکنان و روحیه آنها کمک می‌کند. از

- 
1. Respect, Openness & Continuity
  2. Stakeholder Well-Being

طرفی، این اقدامات مدیریت منابع انسانی پایدار ممکن است اثرات جانبی مختلفی را برای ذی‌نفعان در بر داشته‌باشد. مدیریت منابع انسانی پایدار می‌تواند به‌طور هم‌زمان، موجب به‌حداکثر رسیدن عملکرد مالی و بهره‌وری سازمان و نیز کاهش آسیب‌های وارده بر ذی‌نفعان داخلی و خارجی (مانند کارکنان، جامعه و دولت) گردد (تاکاهاشی، ۲۰۱۴).

دیدگاه منبع‌محور، نقش اساسی منابع انسانی در خلق مزیت رقابتی برای سازمان‌ها را مشخص می‌سازد. سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و اقدامات مرتبط با آن برای خلق سرمایه انسانی منحصر به فرد حیاتی هستند. کازلاسکاتی و بوچیونینی (۲۰۰۸) پیشنهاد دادند که دیدگاه متفاوت منابع انسانی، نقش‌های متفاوت مدیریت منابع انسانی و مجموعه فعالیت‌های منابع انسانی برای پایدار نمودن مزیت رقابتی سازمان مورد نیاز است و ترکیب منابع انسانی و راه‌های مدیریت نمی‌تواند به ارزش‌های سازمان بیفزاید (ففر، ۲۰۱۰)؛ بنابراین، یک بعد جدید به پایداری اضافه نمود: شاخص انسانی. مطالعه او بر پایداری اجتماعی کارکنان با تأکید ویژه بر سلامت و معنویت کارکنان بود. او نشان داد که چگونه تصمیمات یک سازمان در خصوص رفاه کارکنان می‌تواند رفاه اجتماعی کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. دیگران بر جنبه اجتماعی اقدامات منابع انسانی تمرکز نمودند. ماریاپاندار (۲۰۰۳، ۲۰۱۲) اثر اجتماعی کوچک‌سازی را مطرح نمود و چان (۲۰۱۳) دیگر گزینه‌های پاسخ‌گویی اجتماعی در برابر کاهش کارمندان را طرح نمود و کازیکو و کایزر (۲۰۱۲) نه تنها اثرات منفی بلکه اثرات مثبت اقدامات کار منعطف را مورد بررسی قرار داد. در دهه اخیر نیز محققان، اثر محیطی اقدامات مدیریت منابع انسانی را بر منافع سازمان و جامعه مورد بررسی قرار داده‌اند (کوهن و همکاران، ۲۰۱۰؛ مندیپ، ۲۰۱۲) که با عنوان "مدیریت منابع انسانی سبز" مطرح شده‌است. محققان به دنبال راهی برای یکپارچه نمودن مدیریت محیطی با مدیریت منابع انسانی هستند. مطابق نظر دیلی و هوانگ (۲۰۰۱) مدیریت محیطی به تعادل میان رشد صنعتی و حفاظت محیط زیست طبیعی برای نسل‌های آینده که در معرض تهدید هستند، اشاره دارد. ویج و همکاران (۲۰۱۳) یک سلسله اقدامات سبز که می‌تواند با اداره منابع انسانی یکپارچه گردد و همچنین، اقدامات مدیران برای ارتقای سطح اقدامات در همه سطوح را پیشنهاد کردند. مندیپ (۲۰۱۲) نیز اهمیت اقدامات منابع انسانی سازگار با محیط زیست را بیشتر مشخص نمود و راه‌هایی برای بهبود عملکرد محیطی در همه فعالیت‌های منابع انسانی پیشنهاد نمود. او همچنین، اهمیت اتحادیه‌های کار برای مشارکت کارکنان در جهت کمک به سازگار نمودن سیاست‌های مدیریت منابع انسانی سبز را متذکر شد و بر حفظ سرمایه دانشی برای اطمینان از اینکه دانش موفقیت سازمانی را برای نسل‌های بعدی و

برای اکنون حفظ نماییم، تأکید نمود.

مفهوم پایداری در مدیریت منابع انسانی، یک موضوع جدید است. این موضوع از دیدگاه‌های مختلف از جمله دیدگاه سازمانی، اجتماعی و محیطی مورد بررسی قرار گرفته است. برای بررسی همه‌جانبه مدیریت منابع انسانی پایدار، محققان این مفهوم را از سه جنبه مورد بررسی قرار داده‌اند که عبارتند از: عملکرد سازمانی، رفاه اجتماعی کارکنان و فرصت‌های شغلی برای آنها. جهانی شدن یک چالش در برابر پایداری سازمان است. تفکر در حال گسترشی وجود دارد که یک سازمان برای پایدار ماندن نیاز به یک مزیت رقابتی دارد که به‌سختی قابل تقلید باشد. یکی از مشکلات مدیریت منابع انسانی، تربیت نیروی انسانی با مهارت‌های بالا و با انگیزه است. "جنگ استعدادها" اصطلاحی است که به این منظور استفاده می‌شود. از آنجا که سازمان‌ها روز به روز تحت فشار بیشتری برای افزایش کارایی و اثربخشی قرار می‌گیرند، لازم است که استراتژی‌های بهینه سرمایه‌گذاری بر ابعاد پایداری برای حداکثر نمودن اثرات مثبت کارمندان در آینده اتخاذ نمایند. تحقیقات نشان داده است که سازمان‌هایی که مزیت‌های رقابتی خود را با جذب استعدادها افزایش داده‌اند، از موفقیت بالاتری برخوردار هستند. عملکرد اجتماعی سازمان، جذب استعدادها آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد (بو هزیفه، از لان، نجاتی و جایارامان، ۲۰۱۶).

زمینه مفهومی نیازمند آن است که تمایز کافی میان رویکرد سنتی و استراتژیک به منابع انسانی و حرکت به سمت جذب الگوی مدیریت منابع انسانی پایدار وجود داشته باشد. در سال‌های اخیر، مفهوم مدیریت پایدار منابع انسانی به‌عنوان اقدامات مرتبط با مدیریت افراد که منجر به توسعه اجتماعی، محیطی و سرمایه انسانی می‌شود، تعریف شده است که به‌عنوان رویکردی در مقابل مدیریت استراتژیک منابع انسانی مطرح می‌شود. دیدگاه مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر منافع اقتصادی و حداکثرسازی سود تمرکز دارد (کرمار، ۲۰۱۳). در مطالعات گسترده حوزه مدیریت پایدار منابع انسانی، جریان عمده تحقیقات بر مطالعات کشف رابطه میان مجموعه‌ای از اقدامات منابع انسانی (با عنوان مدیریت منابع انسانی سبز) و پایداری محیطی تمرکز می‌شود. در واقع، با توسعه تعهد و نیز توسعه مشارکت کارکنان می‌توان سازمان را سبز نمود (رنویک، ردمن و ماگوری، ۲۰۱۳). در سازمان‌های چند قطبی، به‌تبع نوع استراتژی‌های موجود، تنش‌هایی در سازمان به وجود می‌آید که آن نیز خود، به وجود چرخه اخلاقی و غیر اخلاقی بستگی دارد. هنگامی که در سازمان چرخه غیر اخلاقی وجود داشته باشد، سازمان تنها بر یک قطب رویکرد تمرکز می‌کند و این رویکرد، منجر به تشدید تنش‌ها می‌شود که به‌دلیل از دست دادن گزینه‌های دیگر و نوسانات

سازمان است. در مقابل، چرخه اخلاقی هنگامی ظهور می‌کند که سازمان نسبت به تنش‌ها آگاهی ایجاد می‌کند و همه قطب‌های متناقض رویکرد را مدنظر قرار می‌دهد. مزایای این چرخه، پرورش نوآوری بنیادین و تدریجی است تا سازمان از حیات بلندمدت خود اطمینان حاصل کند. دیدگاه متناقض در مدیریت منابع انسانی، ناشی از دیدگاه تناسب است که بررسی می‌کند با پذیرش ماهیت متناقض اقدامات مدیریت منابع انسانی، چه چیزهایی می‌توانند و باید حل شوند. اگرچه اخیراً عنوان می‌شود که تناقض یک لنز است که از طریق آن، مدیریت پایدار منابع انسانی نظریه‌سازی می‌شود (انپارت، ۲۰۰۹، ۲۰۱۴).

دیدگاه‌های متفاوتی در سازمان در خصوص چیستی و چرایی پایداری محیطی که می‌بایست با فرایندهای سازمان منطبق شود، وجود دارد: ۱. گرایش‌ات افراد سازمان به پایداری محیطی ممکن است با اقدامات مرتبط با تعهد به پایداری محیطی متفاوت باشد؛ ۲. دشوار بودن برقراری تعادل میان اهداف محیطی و اهداف اجتماعی و کسب‌وکار؛ ۳. تعارض میان نیاز به پیگیری نوآوری بنیادین و به‌طور هم‌زمان حفظ مشروعیت نهادی؛ ۴. اجرای استانداردهای اقدامات کارای سبز توسط ذی‌نفعان در برابر اقدامات خاص سازمان در جهت پرورش تنوع. این تناقضات و به‌دنبال آن، تنش‌های به‌وجودآمده، منجر به ایجاد پیچیدگی در سازمان می‌شود. شیپان و همکاران (۲۰۱۳) نشان داده‌اند که چگونه ماهیت مدیریت منابع انسانی متناقض است. باسیل (۲۰۰۹) این تناقض را با عنوان دو مفهوم "مدیریت منابع انسانی نرم" و "مدیریت منابع انسانی سخت" توضیح داده‌است. پوتنام و همکاران (۲۰۱۴) این تناقض را منجر به ایجاد تنش بین دو مفهوم کار و زندگی دانسته‌اند. این دو قطب دو سر یک تناقض هستند؛ بنابراین، می‌بایست اقدامات منابع انسانی را به گونه‌ای طراحی نمود که به ایجاد انعطاف در سازمان برای تعادل در کار و زندگی کمک کند. رنویک و همکاران (۲۰۱۳) نشان دادند که سه جزء سامانه‌های مدیریت منابع انسانی شامل ۱. حوزه دانش، مهارت، توانایی (برای مثال استخدام، انتخاب و آموزش)؛ ۲. حوزه انگیزش و تلاش (برای مثال مدیریت عملکرد، جبران خدمت و انگیزش)؛ ۳. فرصت‌های مشارکت (شامل مداخله کارمندان، روابط صنعتی و طراحی شغل) می‌تواند منجر به بهبود عملکرد محیطی سازمان شود. با این تفاسیر، مدیریت راهبردی منابع انسانی پایدار فرایندی است که راه‌های اصلی و اساسی برای رسیدن به اهداف را ترسیم می‌کند و ابزارهای لازم برای این مأموریت را فراهم می‌کند.

## ضرورت انجام تحقیق

توجه به منابع انسانی پایدار در سازمان‌های دولتی، پدیده‌ای است که در دو دهه اخیر رشد فراوانی داشته‌است. این جنبش نیز مانند شمار دیگری از جنبش‌های کارآمد مدیریت، سودمندی و کاربری بالایی دارد و در حال حاضر، در سراسر کشورهای صنعتی و پیشرفته جهان نفوذ کرده‌است و مبانی و اصول کار با کارکنان با توجه به ابعاد پایداری، منابع انسانی را دچار تحولی شگرف ساخته‌است. در اسناد بالادستی نظام جمهوری اسلامی ایران، از جمله قانون اساسی، سیاست‌های کلی نظام ابلاغی مقام معظم رهبری، سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری، برنامه جامع اصلاح نظام اداری، نقشه‌راه اصلاح نظام اداری و برنامه ششم توسعه جمهوری اسلامی ایران، همواره بر مدیریت صحیح منابع انسانی و تبدیل نظام اداری به نظامی کارا، اثربخش و متعهد به آرمان‌ها و متکی به اعتماد مردم تأکید شده‌است و یکی از مهم‌ترین راه‌های حصول این اهداف، از مسیر منابع انسانی شایسته - که همان خدمتگزاران و مدیران سطوح مختلف است - می‌گذرد و از آنجا که تاکنون در نظام اداری ایران و دستگاه‌های دولتی، مدیریت منابع انسانی پایدار با تأکید بر موضوع رفاه سازمانی مورد بررسی قرار نگرفته‌است و از سوی دیگر، در همه اسناد بالادستی نظام جمهوری اسلامی ایران، بر لزوم وجود منابع انسانی شایسته تأکید شده‌است و همچنین، با توجه به قرار داشتن کشور در مقطع حساس کنونی از لحاظ فشارهای سیاسی و اقتصادی موجود و تحریم‌های پیش‌رو و تنگناهای موجود بر معیشت و سلامت روحی و جسمی کارکنان، به نظر می‌رسد که پرداختن به موضوع مدیریت منابع انسانی پایدار با محوریت رفاه سازمانی در یک سازمان مادر و سیاستگذار و با استفاده از نظرات مدیران عالی با تجربه اهمیتی مضاعف دارد. همچنین، در سال‌های اخیر توجه به مسئله رفاه سازمانی افزایش یافته‌است؛ از آن جهت که مشخص شده‌است که تأمین نیازهای زیرساختی و مالی و مادی سازمان‌ها - چه در درون سازمان و برای انجام فعالیت‌های درون سازمانی و چه در بیرون از سازمان و برای تأمین نیازهای معیشتی و زیستی کارکنان - نقش به‌سزایی در رفع دغدغه‌ها و نیازمندی‌هایی دارد که عدم پاسخ‌گویی درست و به‌موقع به آنها باعث می‌شود که بهره‌وری کارکنان در سازمان‌ها به‌شدت کاهش یابد. بر همین اساس، به نظر می‌رسد که مهم‌ترین مسئله در مدیریت منابع انسانی پایدار، تأمین نیازمندی‌هایی است که منجر به هدر رفتن انرژی‌های سازمانی می‌شود. از طرف دیگر، مدیریت منابع انسانی پایدار یک چشم‌انداز کلی بلندمدت به حساب می‌آید. در واقع، پایدارسازی مدیریتی مسئله‌ای است که تابع هدف سازمان‌ها می‌باشد؛ اما برای دستیابی به آن، باید به‌دنبال رویکردی اجرایی و عملیاتی باشیم که بتوان از طریق آن به این مهم دست یافت.



## سوالات تحقیق

### پرسش اصلی

الگوی راهبردی مدیریت منابع سازمانی پایدار در سازمان‌های اداری ایران دارای چه ویژگی‌هایی است؟

### پرسش‌های فرعی

- ۱- عوامل علی موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار کدامند؟
- ۲- عوامل زمینه‌ای موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار کدامند؟
- ۳- عوامل مداخله‌گر موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار کدامند؟
- ۴- عوامل راهبردی موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار کدامند؟
- ۵- پدیده‌های اصلی و موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار کدامند؟
- ۶- پیامدهای مدیریت منابع انسانی پایدار کدامند؟

### پیشینه تحقیق

در جدول شماره ۱، پیشینه تحقیق، به صورت خلاصه آمده است:

#### جدول ۱. خلاصه تحقیقات

محقق	عنوان مطالعه	خلاصه یافته
یو و همکاران (۲۰۲۰)	مدیریت منابع انسانی سبز و همکاری‌های زیست محیطی: دیدگاه توانمندی - انگیزش - فرصت و دیدگاه اقتضایی	این مطالعه اقدامات اصلی GHRM را که به GSCM کمک می‌کند، تشریح می‌کند و با توسعه و آزمایش یک الگوی فراگیر برای تشریح این مشارکت و نقش تعدیل‌گر GSCM داخلی، تحقیقات مرتبط را پیش می‌برد.
سینگه و همکاران (۲۰۲۰)	نوآوری سبز و عملکرد زیست محیطی: نقش رهبری تحول‌گرای سبز و مدیریت منابع انسانی سبز	طبق گفته محققان، این مطالعه، موجب توسعه و پیشرفت مطالعات قبلی می‌شود که در آن، رهبری نقش مهمی در اثرگذاری بر اقدامات مدیریت منابع انسانی دارد و به نوبه خود، پیش‌بینی‌کننده نوآوری سبز در سازمان است.
ویکهام (۲۰۱۹)	نوآوری، مدیریت منابع انسانی پایدار و رضایت مشتری	شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار، توانایی ایجاد نوآوری و رضایت مشتریان را افزایش می‌دهد. در اینجا، رابطه بین شیوه‌های پایدار مدیریت منابع انسانی و نوآوری مورد بحث قرار گرفته است.

<p>چهار پیشنهاد ارائه شده است که ممکن است در مطالعات آتی به صورت تجربی بررسی شوند. شکاف‌های تحقیقاتی در ادبیات موجود مشخص شده است و مسیر پژوهش‌های آتی برای تحقیقات بیشتر در زمینه مدیریت پایداری ارائه شده است.</p>	<p>اهمیت مدیریت منابع انسانی پایدار برای اتخاذ اهداف توسعه پایدار</p>	<p>چاماس و بلدانودن (۲۰۱۹)</p>
<p>هدف این مقاله، کمک به مباحث موجود در زمینه مدیریت منابع انسانی پایدار، با تحلیل آخرین پیشرفت‌های علمی و جهت‌گیری‌های آینده مطالعات منابع انسانی می‌باشد.</p>	<p>مرور نظام‌مند مبانی مدیریت منابع انسانی پایدار</p>	<p>ماکه و همکاران (۲۰۱۹)</p>
<p>مدیریت منابع انسانی سبز، تعهد سازمانی کارکنان، رفتار سازگار با محیط زیست و عملکرد محیط زیست هتل‌ها را افزایش می‌دهد. این مطالعه نشان می‌دهد که مدیران ارشد هتل و مدیران منابع انسانی باید سیاست‌های مدیریت منابع انسانی سبز را پیاده کنند.</p>	<p>تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار سازگار با محیط زیست کارکنان هتل و عملکرد محیطی</p>	<p>کیم و همکاران (۲۰۱۹)</p>
<p>نویسندگان مقاله، مفهوم مدیریت منابع انسانی پایدار را پایداری در سطح شرکت از منظر منابع باقی‌مانده در اختیار شرکت تعریف می‌کنند.</p>	<p>روش‌شناسی سنجش مدیریت منابع انسانی پایدار در سطح شرکتی</p>	<p>کوچکا و لواندوسکی (۲۰۱۷)</p>
<p>نویسندگان چارچوبی برای سنجش و اندازه‌گیری یکپارچه سرمایه انسانی پیشنهاد می‌دهند.</p>	<p>سرمایه انسانی سازمان و پایداری اجتماعی منابع انسانی: به سوی یک چارچوب سنجش یکپارچه</p>	<p>اسرانک و زینک (۲۰۱۴)</p>
<p>اثرات اقدامات مدیریت منابع انسانی در زمینه کار شایسته بر عملکرد شرکت مورد بررسی قرار گرفته‌اند.</p>	<p>پایداری سازمانی و مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های کوچک و متوسط</p>	<p>هیرسیگ و همکاران (۲۰۱۴)</p>
<p>بر این اساس، الگویی ۴ بعدی بر اساس میزان قدرت و انرژی (کم یا زیاد) و رفتار پیش‌بینانه (کم یا زیاد) پیشنهاد شده است.</p>	<p>ایجاد تعادل میان تلاش کاری و بازسازی منابع، سرزندگی و نشاط به‌عنوان یک مفهوم عملکرد پایدار</p>	<p>دورنبوش (۲۰۱۴)</p>

<p>در این الگو که بر اساس دیدگاه منبع‌محور (تأمین و حفظ منابع) به مدیریت منابع انسانی است، ابتدا شاخص‌های مرتبط با تأمین و حفظ منابع ارائه می‌شود و سپس شاخص‌های فرماندهی و هدایت منابع (شناسایی و کنترل محرک‌ها/ریسک‌های پایداری) ارائه می‌گردد.</p>	<p>مدل مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد ذاتی برای بانک‌های آلمانی</p>	<p>اهنرت و زینک (۲۰۱۴)</p>
<p>مفهوم مدیریت منابع انسانی پایدار، در محیط جهانی نامطمئن اقتصادی، اجتماعی، زیست محیطی ظهور کرده‌است. باید به این نکته توجه داشت که جنبه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی و مدیریت دولتی بخش‌های یکپارچه مدیریت منابع انسانی پایدار هستند.</p>	<p>فراتر از مدیریت استراتژیک منابع انسانی: آیا رویکرد مدیریت پایدار منابع انسانی است؟</p>	<p>کرمار (۲۰۱۴)</p>
<p>این مطالعه ابتدا مقدمه‌ای بر مدیریت منابع انسانی و سهم مدیریت منابع انسانی در اتخاذ اهداف توسعه پایدار بیان نموده‌است و سپس با مفهوم‌سازی مدیریت منابع انسانی پایدار و نتایج آن، به درک بهتری از موضوع رسیده‌است و در پایان، اشاره‌ای به موانع اجرای مدیریت منابع انسانی پایدار در سطح شرکتی شده‌است.</p>	<p>اهمیت مدیریت منابع انسانی پایدار برای اتخاذ اهداف توسعه پایدار</p>	<p>الهی و محمودی (۱۳۹۸)</p>
<p>یافته‌های این مطالعه، مثبت بودن تأثیر آموزش، پاداش دهی نوآورانه و به‌کارگیری استراتژی‌های مدیریتی را در بهبود عملکردی و رشد توسعه‌های دانشگاه جهرم تأیید نموده‌است.</p>	<p>بررسی رابطه مدیریت منابع انسانی سبز و توسعه سازمانی پایدار</p>	<p>ابوطالبی و ثابت (۱۳۹۸)</p>
<p>یافته‌های تحقیق نشان داد که ترتیب میزان اثرگذاری متغیرهای پیش‌بین برای تحقق مدیریت منابع انسانی سبز عبارت است از: نگهداری، جبران خدمات، مدیریت عملکرد و توسعه منابع انسانی و رابطه بین این نظام‌ها با مدیریت منابع انسانی سبز، معنی‌دار است.</p>	<p>ارائه مدل ساختاری مدیریت منابع انسانی سبز بر مبنای نظام‌های مدیریت منابع انسانی</p>	<p>توکلی و همکاران (۱۳۹۷)</p>

### روش تحقیق

از آنجا که در رابطه با الگوی مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌های اداری کشور در ایران، الگویی ارائه نشده‌است، پس از مطالعات کتابخانه‌ای برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ادبیات این تحقیق و مباحث نظری مرتبط با موضوع (کتب و مقالات انگلیسی و فارسی، رساله‌ها و پایان‌نامه‌ها)،

به منظور بومی‌سازی و تعیین شاخص‌های الگو، از رویکرد کیفی و اکتشافی استفاده شد تا با استفاده از نظر خبرگان، نسبت به طراحی الگوی مفهومی اقدام شود. تحقیق حاضر از جنبه هدف، اکتشافی است و روش تحلیل، روش نظریه داده‌بنیاد است و جامعه آماری نیز مشتمل بر اساتید و محققان حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیران عالی سازمان اداری و استخدامی کشور می‌باشند که به صورت نظری و قضاوتی و روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی انتخاب شده‌اند. تعداد نمونه با توجه به اشباع نظری در حین انجام مصاحبه‌ها و تحلیل آنها مشخص می‌گردد و روش گردآوری اطلاعات، میدانی است.

### ابزار گردآوری داده‌ها

ابزار گردآوری داده‌های تحقیق، مصاحبه نیمه‌ساختار یافته است. مصاحبه یکی از روش‌های جمع‌آوری اطلاعات است که در آن به صورت حضوری یا غیر حضوری از افراد یا گروهی از آنان پرسش می‌شود. نکته مهم آن است که سوالات مصاحبه، از پیش اندیشیده شده و تعیین شده است. آنچه مصاحبه را به صورت‌های مختلف طبقه‌بندی می‌کند، میزان انعطاف‌پذیری آن و یا نحوه اجرای آن است. مصاحبه را یکی از روش‌هایی دانسته‌اند که امکان دریافت پاسخ در آن بیش از روش‌های دیگر است؛ زیرا در هنگام مصاحبه، امکان تحریک آزمودنی برای دادن پاسخ وجود دارد و نیز می‌توان در صورت ابهام، با توضیح موضوع را روشن ساخت. به منظور انجام مصاحبه، سئوالات کلی پژوهش در زمینه سه موضوع اصلی زمینه‌ای و مداخله‌گر مدیریت منابع انسانی پایدار، راهکارهای افزایش مدیریت منابع انسانی پایدار (استراتژی‌های عملی) و نتایج حاصل از مدیریت منابع انسانی پایدار (پیامدهای حاصل شده) طرح شد که با توجه به روند مصاحبه‌ها و انتخاب موردهای جدید، سوالات به صورت جزئی‌تر و دقیق‌تر مطرح گردید و در زمان مصاحبه، صحبت‌های افراد با اجازه قبلی به صورت کامل ضبط و همچنین، نکات مهم، مبهم و یا نیازمند توضیح بیشتر، توسط پژوهشگر یادداشت شد.

### روش تحلیل داده‌ها

این تحقیق شامل یافته‌ها و دستاوردهای حاصل از انجام پژوهش "طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی پایدار برای سازمان اداری و استخدامی کشور" با بهره‌گیری از روش ترکیبی کیفی (روش گراند تئوری) در نرم‌افزار MAXQDA است که معمولاً به صورت نمودار، جدول، تصاویر و مواردی از این قبیل درج می‌گردد. هر کدام از یافته‌ها همراه با روند کلی تغییرات به‌طور خلاصه توضیح داده می‌شود و یافته‌ها و دستاوردهای حاصل از اجرای طرح به صورت مبسوط مورد بررسی، بحث و تجزیه و تحلیل

قرار می‌گیرد. همچنین، برای تمامی اهداف مورد مطالعه، نتایج به دست آمده به ترتیب ارائه شده و به منظور ارائه الگویی برای مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌های اداری کشور استفاده می‌شود. در زیر، خلاصه‌ای از مفاهیم استخراج شده از ۱۵ مصاحبه انجام شده با خبرگان (مدیران عالی سازمان اداری و استخدامی کشور و اساتید حوزه مدیریت منابع انسانی) آورده شده است. از ۱۷ مصاحبه انجام شده، تعداد ۲ مصاحبه به دلیل نداشتن کیفیت لازم رد شد و در نهایت، ۱۵ مصاحبه وارد فرایند تجزیه و تحلیل گردید.

### پیش‌پردازش تحقیق

روش تحلیل داده‌ها در فاز کیفی بر اساس روش نظریه‌پردازی داده - بنیاد است. در این روش، سه رکن اصلی مفاهیم، مقوله و قضیه مطرح است. مفاهیم عبارتند از اختصاص عنوان بر اساس بار معنایی رویدادها، حوادث و رخدادها. مقوله‌ها نسبت به آنچه مفاهیم بیان می‌نمایند، تجربی‌تر بوده و در سطح بالاتری قرار دارند؛ به عبارت دیگر، با ترکیب چند مفهوم، یک مقوله یا طبقه شکل می‌گیرد و قضیه در واقع، همان شکل‌گیری فرآیند مقایسه‌ای جهت برقراری رابطه بین مقوله و مفاهیم آن و بین مقوله‌های معین می‌باشد. روش نظریه داده‌بنیاد شامل سه نوع کدگذاری باز، محوری و انتخابی است. کدگذاری داده‌ها (یافتن مفاهیم در داده‌ها) در سه مرحله انجام می‌گیرد: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی (گزینشی). نسخه نظام‌مند شش مؤلفه دارد که مقوله‌های محوری و گزینشی به همراه پدیده مرکزی را در خود جای می‌دهد (بازرگان، ۱۳۹۱ و فراستخواه، ۱۳۹۵). شش مؤلفه الگوی مذکور عبارتند از:

**پدیده مرکزی:** از آن به عنوان مقوله اصلی یا محوری یا "متغیر کانونی" نیز یاد شده است که شاهبیت نظریه برآمده از تحلیل داده‌هاست.

**عوامل علی:** شرایط و موجباتی که باعث ایجاد و شکل‌گیری پدیده مرکزی هستند. این شرایط، مجموعه‌ای از عوامل و ویژگی‌های مرتبط با آنها می‌گردد.

**شرایط زمینه‌ای:** زمینه‌هایی هستند که موجبات علی در آن زمینه‌ها بر پدیده اصلی تأثیر می‌گذارند. این شرایط راهبردها (کنش و تعاملات) را تحت تأثیر قرار می‌دهند. گاهی جداسازی عوامل علی از شرایط زمینه‌ای، دشوار به نظر می‌رسد.

**شرایط مداخله‌ای:** عوامل و شرایط ساختاری هستند که اثرگذاری موجبات علی و شرایط زمینه‌ای را به شدت تضعیف می‌نمایند و به بیان دیگر، پیش برنده و یا باز دارنده تأثیرات شرایط علی و زمینه‌ای هستند.

**راهبردها:** این مؤلفه، مجموعه اقدامات خرد و کلانی است که بر اثر موجبات علیّی بهبود و تقویت پدیده اصلی در نظر گرفته می‌شود و شامل راهبردهای رفتاری و اعمال روش‌هایی می‌گردد که به اقتضای زمینه‌ها و شرایط مداخله‌گر روی می‌دهد.

**پیامدها:** آثار و نتایج حاصل از مجموعه شرایط، راهبردها و... می‌باشند؛ به این ترتیب که مقوله محوری را به شکل نظام‌مند به دیگر مقوله‌ها ربط داده، روابط را در چارچوب یک روایت ارائه کرده و مقوله‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، اصلاح می‌نماید.

جدول ۲. مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها

کد نظری (شرایط)	کد انتخابی (مقوله)	مفاهیم	کدهای اولیه (خلاصه شده)
عوامل علیّی	عامل انسانی	انگیزش منابع انسانی	ایجاد انگیزه
			انگیزه و تعلق
			انگیزه اجتماعی
			انگیزش و بهداشت
		ساختار منابع انسانی	توانمندسازی منابع انسانی
			سرمایه‌گذاری بر شایستگی‌های منابع انسانی
			تناسب تخصص و شغل
			سامانه منابع انسانی
			برنامه منابع انسانی
			حقوق انسانی
	مشارکت افراد جامعه	توزیع منابع انسانی	
		مشارکت ذینفعان	
		مشارکت‌کنندگان فعال	
		مشارکت در اجرای برنامه	
	ویژگی‌های فردی	مشارکت فعالان زیستی و اقتصادی	
		امنیت و آرامش	
		کاهش اضطراب و ایمنی	
		باور قلبی	
		هوش هیجانی	
		آگاهی و فرهنگ مناسب	
ویژگی‌های نیروی انسانی			

عامل سازمانی	قانون اساسی	مشخص بودن
		نظامات حاکم بر مدیریت
اجرای مقررات		
خط مشی و قوانین		
قوانین دست و پا گیر		
حاکمیت قوانین		
چارچوب و استانداردها		
هم‌راستا بودن منافع سازمان، فرد و جامعه	هم‌سوئی منافع جامعه و فرد	
	هم‌راستایی منافع سازمان و منافع کارکنان	
	توجه به منافع سازمان	
	منافع ذی‌نفعان	
	توجه به خواسته و نیاز افراد	
ساختار سازمانی	تناسب وظایف با اهداف	
	مدیریت دانش	
	مسئولیت‌پذیری اجتماعی	
	فرهنگ سازمانی	
	چرخش شغلی	
	سامانه‌های انگیزشی	
	خوداظهاری کارمندان	
	درجه تنظیم‌گری در سازمان	
	سامانه‌های پاداش‌دهی	
	سامانه ارزشیابی عادلانه	
	جهت‌فرآیندهای سازمانی	
	مقاومت افراد در اجرای برنامه‌ها	
	تعارض	
	ارتباطات	
	ایجاد منابع مازاد	
انعطاف‌پذیری		
راه‌های ارتباطی		
برنامه‌پیشی (کنترلی)		
برنامه‌های انگیزشی		
مهارت‌های شغلی		

پدیده اصلی	محیط سازمان	ترکیب منابع	توجه به منابع
			منابع انسانی
			منابع مالی
		عامل محیطی	محیط درونی و بیرونی
			توجه به مسائل زیست محیطی و اجتماعی
			هوشمندی راهبردی
	مدیریت فرهنگ سبز	فرهنگ حفظ محیط زیست	فرهنگ سبز
			گرایش به اقدامات زیست محیطی
			وجود زیرساخت‌های اجتماعی
			مدیریت اثربخش زیست محیطی
	جایگاه اجتماعی و رفتاری	وضعیت رفتاری و اجتماعی کارکنان	حفظ محیط زیست
			مدیریت استعدادها
			استخدام سبز
			نیازهای روانشناختی کارکنان
			آگاهی کارکنان
		وضعیت دیدگاه مدیران	پاسخ‌گویی
			نگرش کاری کارکنان
			اصلاح دیدگاه
			اقدامات مدیریتی
			رفاه زیردستان
جایگاه پایداری سازمانی	وضعیت سازمانی	سبک مدیریتی تعهدی	
		فرصت شغلی پایدار	
		تغییر نگرش	
		خلاقیت در انجام امور	
		ایجاد جو سازمانی مثبت	
		قابلیت نوسازی	
		مجراهای قانونی	
		ایجاد منابع مازاد	
آموزش هدفمند منابع انسانی			
رفتار سبز			
اعتماد ذی‌نفعان			
یادگیری سازمانی			



			حس برابری و عدالت
			اهداف سازمان
			اثرات جانبی مختلف بر ذی نفعان
			مسئولیت اجتماعی
			امنیت شغلی
			فرصت‌های شغلی جدید
			بهبود تجربه
		ابزارهای	ابزار پایداری
		فرهنگ	پذیرش فرهنگ پایداری
		پایداری	
راهبردهای سازمان	استخدام افراد بر اساس شرایط احراز شغل	گزینش افراد	استخدام مبتنی بر شایستگی
		مبتنی بر شایسته	گزینش کارکنان
		سالاری	شایسته‌سالاری
		شرایط احراز شغل	انتخاب افراد
			راهکارهای شغلی
			تجزیه و تحلیل شغل
	تدوین و اجرای راهبردهای منابع انسانی	خلق و اجرای برنامه‌های منابع انسانی	اجرای برنامه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار
		راهبردهای منابع انسانی	خلق و هدایت برنامه‌های پایداری
			راهبردهای سبز
			راهبردهای زیست‌محیطی
	به‌کارگیری و استقرار نظام جذب منابع انسانی	به‌کارگیری رویکردهای جذب کارکنان	آگاهی از سطح اخلاق
		به‌کارگیری و استقرار نظام مدیریت منابع انسانی	به‌کارگیری نظام مدیریت منابع انسانی
	به‌کارگیری ایده‌جووانان		
	به‌کارگیری روش‌های عقلانی		

	استقرار نظام مدیریت منابع انسانی	استقرار مدیریت
		استقرار و اجرای سامانه‌های کاری پایدار
		استقرار مدیریت
		استقرار نظام مبتنی بر شایستگی
		نظام مبتنی بر بهره‌وری
		استقرار نظام منابع انسانی
اصول مدیریت جهت به کارگیری نظام پرداخت	جبران خدمات	به کارگیری نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد مشوق انجام اقدامات فعالانه زیست محیطی
		پاداش و مشوق‌ها
		نظام پرداخت مبتنی بر تشویق و تنبیه
		پرداخت اجتماعی
	اصول مدیریت	مدیریت انضباط
		مدیریت اقتضا
تحلیل راهبردی	تدوین برنامه	مدیریت سامانه
		تدوین برنامه
	اجرای برنامه‌های راهبردی	آینده‌نگری
		مشروعیت به سیاست‌های مدیریت منابع انسانی
		بلندمدت‌نگری اهداف سازمان
		تعیین اهداف
		تعیین نیازها
		تدوین ساختار مبتنی بر وظایف
		نیازسنجی
		تحلیل جامعه
		پایش محیط و نیازسنجی
		هدایت و اجرای این سیاست‌ها
	تدوین و اجرای اهداف	
	اجرای برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت	
کنترل راهبرد	پایش و نظارت	
	تضمین منابع	
	پیشگیری از آسیب جامعه	
	برنامه‌های اصلاحی نظام اداری	

نتایج	بهره‌وری اقتصادی	منافع اقتصادی	بهبود شرایط اقتصادی
			رفاه اقتصادی
			تأمین منافع اقتصادی
		بهره‌وری	کارایی و کارآمدی
			کارایی داخلی
			بهره‌وری
	بهبود وضعیت سازمان	عملکرد غیر مالی	بهبود پایداری
			بهبود مستمر پایدار
			رشد سازمانی
			پایداری کل سازمان
			سودآوری ارباب‌رجوع
			بهبود شهرت سازمانی
		عملکرد مالی	ایجاد تصویر مثبت از سازمان برای شهروندان
			بهبود مزیت رقابتی
			بهبود عملکرد سازمان
			بهره‌وری در سازمان
	تأمین منافع کارکنان جهت رفاه سازمانی	توسعه فرصت رفاه اجتماعی	عملکرد مالی و بهره‌وری سازمان
			بهبود عملکرد مالی
			خلق ارزش
			افزایش فرصت‌های اشتغال و توسعه راهکار
بهبود رفاه اجتماعی			
رشد منابع انسانی			
سلامت و رفاه کارکنان			
رضایت منابع انسانی		توسعه سرمایه اجتماعی	
		رضایت کارکنان سازمان	
		رضایتمندی ذی‌نفعان	
		بهبود رضایت افراد جامعه	
		رضایت شغلی	
		رضایتمندی ذی‌نفعان	

نتایج	توسعه سازمان بر اساس توجه به مسائل زیست محیطی	کاهش آسیب‌های زیست محیطی	کاهش آسیب‌های زیست محیطی
			کاهش اتلاف منابع
			کاهش مصرف انرژی
		توسعه سازمان	پویایی و تحول زیست محیطی
			توسعه IT و ICT
			هویت سازمان
			ارتقای سازمان
	توسعه سرمایه انسانی جهت تحقق اهداف	تحقق اهداف	پایداری سازمان
			دستیابی به اهداف
			رسیدن به اهداف
			حذف موانع
		توسعه منابع انسانی	تحقق اهداف در جهت شئون انسانی
			بهبود مستمر
			رشد فردی
			حفظ افراد از لحاظ ذهنی و معنوی
			حفظ شخصیت افراد
			بهبود انگیزه منابع انسانی
			بهبود تاب‌آوری
			رشد و توسعه فردی
			بهبود مهارت
اشاعه تفکر			
توسعه فرهنگ	تعالی منابع انسانی		
	بهبود فرهنگ		
	توسعه آموزش		
	توسعه فرهنگ		
	مزیت‌سازی فرهنگی و روانی برای کارکنان		
	پیاده‌سازی نظام اثربخش منابع انسانی		
	مدیریت افراد		
توسعه سرمایه انسانی			
ماندگاری و تعهد			
کاهش هزینه ناشی از رفتارهای کاری عامدانه			
رشد و توسعه همه‌جانبه منابع انسانی			

			مدیریت استعداد های سازمانی		
			حفظ تعهد		
			پرورش افراد		
عوامل زمینه‌ای	نگهداشت منابع انسانی	حفظ و نگهداشت منابع انسانی	بهره‌برداری از ظرفیت منابع انسانی		
			نظام نگه‌داشت و نظام کاربرد منابع انسانی		
			تعادل بین کار و زندگی		
		پایداری و نگهداشت منابع انسانی	ارکان لازم جهت موفقیت	نهادینگی منابع انسانی	
				کارکرد موفقیت یک سامانه	
				به کار گیری تفکر برنامه	
	عوامل زمینه‌ای	پیش زمینه‌های سازمانی	ترکیب عنصر مدیریت و منابع انسانی	به کار گیری علم	
				سازمان کار مناسب	
				وجود فرهنگ سازمانی	
		به کار گیری زیر ساخت ها جهت پایداری سازمان	زیر ساخت ها	رهبران هر سامانه	
				بستر فرآیندی	
				بستر قانونی	
				بستر مدیریتی	
				بسترهای اقتصادی	
				بستر اجتماعی	
			پایداری سازمان ها	بسترهای آموزشی	بستر فرهنگی
					بسترهای زیست محیطی
					بستر سیاسی
					بستر نیروی انسانی
					بستر نهادی
					جنبه اقتصادی
عوامل مداخله‌گر	محدودیت‌های سیاسی اجتماعی	محدودیت سیاسی	جنبه زیست محیطی		
			جنبه اجتماعی		
			سیاست‌زدگی		
			خواست و اراده مسئولان		

عوامل مداخله‌گر	محدودیت‌های سیاسی اجتماعی	محدودیت اجتماعی	ارتباط بین کارکنان
			عدم شایسته‌گزینی
			تبعات اجتماعی و اقتصادی
			مباحث اجتماعی عدالت اجتماعی
	محدودیت‌های مالی	محدودیت‌های مالی	محدودیت منابع مالی
	محدودیت‌های قانونی محیطی	محدودیت قانونی	احکام برنامه‌ها
			قوانین و مقررات مالی
			اصلاح قوانین
			عدم قانون‌گذاری
			تعدد مقررات
			قانون خدمات
			قوانین و مقررات انسانی
			مشروعیت و قانونی
محدودیت محیطی	محدودیت محیطی	اجرای قوانین	
		موانع محیطی محدودیت منابع	

#### اطلاعات جمعیت‌شناختی (بخش کیفی پژوهش)

جهت اجرای بخش کیفی پژوهش، نظرات ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی، مدیران عالی و متخصصان HRM شاغل در سازمان اداری و استخدامی کشور - که در حوزه پژوهش صاحب‌نظر هستند - در قالب مصاحبه، در فاصله زمانی تابستان و پاییز ۱۳۹۹ گردآوری شد. جدول زیر به صورت خلاصه، به توصیف جمعیت‌شناختی نمونه می‌پردازد:

### جدول ۳. خلاصه‌ای از توصیف جمعیت‌شناختی نمونه پژوهش

نوع مشخصات	مشخصات	تعداد	فراوانی نسبی (درصد)
جنسیت	آقا	۱۱	٪۷۳
-	خانم	۴	٪۲۷
مدرک تحصیلی	کارشناسی	۲	٪۱۳
-	کارشناسی ارشد	۴	٪۲۷
-	دکتری	۹	٪۶۰
سابقه کاری	۳ تا ۵ سال	۲	٪۱۳
-	۶ تا ۱۰ سال	۵	٪۳۳
-	بیشتر از ۱۰ سال	۸	٪۴۴
نوع تجربه	شاغل در سازمان اداری و استخدامی کشور (خبرگان صنعت)	۹	٪۶۰
-	ارباب رجوع‌ها و پژوهشگران (ذی‌نفعان مردمی)	۳	٪۲۰
-	خبرگان دانشگاهی (خبرگان آکادمیک)	۳	٪۲۰

### اجرای روش‌شناسی کیفی (گراند تئوری) در پژوهش

الف: کدگذاری باز (پدیدآوردن مفاهیم و ویژگی‌های آنها)

در این مرحله، برای انتخاب واژه برای مضامین پژوهش، با الهام از پژوهش‌های (Chamas & Balandon, 2019 و Nielsen, 2019 و Warr, 2018 و Kano, 2018 و Garg, 2017 و Wagner, 2011 et al. 2017) مفاهیم اصلی از اجرای روش‌شناسی کیفی در مطالعه، در قالب متغیرها و شاخص‌های مورد تأکید خبرگان، استخراج شده‌اند. در اینجا بخشی از خروجی‌های مصاحبه با خبرگان، ارائه شده‌است:

جدول ۴. استخراج مفاهیم پژوهش

عوامل علی (شرایط)	عوامل مداخله‌گر (تعدیل کننده‌ها)
عوامل زمینه‌ای (بسترها)	راهبردها (اقدامات و تعاملات)
مقوله‌های اصلی (پدیده مرکزی)	پیامدها (آثار و نتایج)

Document Browser: Interview Analysis

متغیرهای اصلی	متغیر الف با کد (A)	متغیر ب با کد (B)	متغیر ج با کد (C)	متغیر د با کد (D)	متغیر ه با کد (E)
خبرگان	شاخص الف ۱ (AA)	شاخص ب ۱ (BA)	شاخص ج ۱ (CA)	شاخص د ۱ (DA)	شاخص ه ۱ (EA)
خبره ۱	شاخص الف ۲ (AB)	شاخص ب ۱ (BA)	شاخص ج ۲ (CB)	شاخص د ۲ (DB)	شاخص ه ۱ (EA)
خبره ۲	شاخص الف ۲ (AB)	شاخص ب ۲ (BB)	شاخص ج ۲ (CB)	شاخص د ۱ (DA)	شاخص ه ۲ (EB)
خبره ۳	شاخص الف ۲ (AB)	شاخص ب ۳ (BC)	شاخص ج ۳ (CC)	شاخص د ۳ (DC)	شاخص ه ۳ (EC)
خبره ۴	شاخص الف ۱ (AA)	شاخص ب ۳ (BC)	شاخص ج ۱ (CA)	شاخص د ۱ (DA)	شاخص ه ۱ (EA)
خبره ۵	شاخص الف ۲ (AB)	شاخص ب ۳ (BC)	شاخص ج ۳ (CC)	شاخص د ۳ (DC)	شاخص ه ۳ (EC)
خبره ۶	شاخص الف ۲ (AB)	شاخص ب ۳ (BC)	شاخص ج ۳ (CC)	شاخص د ۳ (DC)	شاخص ه ۳ (EC)
خبره ۷	شاخص الف ۳ (AC)	شاخص ب ۳ (BC)	شاخص ج ۳ (CC)	شاخص د ۳ (DC)	شاخص ه ۳ (EC)
خبره ۸	شاخص الف ۳ (AC)	شاخص ب ۳ (BC)	شاخص ج ۳ (CC)	شاخص د ۳ (DC)	شاخص ه ۳ (EC)
خبره ۹	شاخص الف ۳ (AC)	شاخص ب ۳ (BC)	شاخص ج ۳ (CC)	شاخص د ۳ (DC)	شاخص ه ۳ (EC)
خبره ۱۰	شاخص الف ۳ (AC)	شاخص ب ۳ (BC)	شاخص ج ۳ (CC)	شاخص د ۳ (DC)	شاخص ه ۳ (EC)
خبره ۱۱	شاخص الف ۳ (AC)	شاخص ب ۳ (BC)	شاخص ج ۳ (CC)	شاخص د ۳ (DC)	شاخص ه ۳ (EC)
خبره ۱۲	شاخص الف ۳ (AC)	شاخص ب ۳ (BC)	شاخص ج ۳ (CC)	شاخص د ۳ (DC)	شاخص ه ۳ (EC)
خبره ۱۳	شاخص الف ۳ (AC)	شاخص ب ۳ (BC)	شاخص ج ۳ (CC)	شاخص د ۳ (DC)	شاخص ه ۳ (EC)
خبره ۱۴	شاخص الف ۳ (AC)	شاخص ب ۳ (BC)	شاخص ج ۳ (CC)	شاخص د ۳ (DC)	شاخص ه ۳ (EC)
خبره ۱۵	شاخص الف ۳ (AC)	شاخص ب ۳ (BC)	شاخص ج ۳ (CC)	شاخص د ۳ (DC)	شاخص ه ۳ (EC)
خبره ۱۶	شاخص الف ۳ (AC)	شاخص ب ۳ (BC)	شاخص ج ۳ (CC)	شاخص د ۳ (DC)	شاخص ه ۳ (EC)
خبره ۱۷	شاخص الف ۳ (AC)	شاخص ب ۳ (BC)	شاخص ج ۳ (CC)	شاخص د ۳ (DC)	شاخص ه ۳ (EC)

Document Browser: Interview Output

متغیر و با کد (F)
شاخص و ۱ (FA)
شاخص و ۲ (FB)
شاخص و ۳ (FC)
شاخص و ۲ (FB)
شاخص و ۳ (FC)
شاخص و ۲ (FB)
شاخص و ۲ (FB)
شاخص و ۳ (FC)
شاخص و ۲ (FB)
شاخص و ۳ (FC)
شاخص و ۲ (FB)
شاخص و ۳ (FC)
شاخص و ۲ (FB)
شاخص و ۳ (FC)
شاخص و ۱ (FA)
شاخص و ۳ (FC)
شاخص و ۱ (FA)
شاخص و ۲ (FB)
شاخص و ۳ (FC)

شکل ۱ و ۲. نمای کلی ساختار مصاحبه



نمای کلی ساختار مصاحبه در بخش مرورگر مستندات نرم افزار MAXQDA نشان می دهد که عوامل علی (شرایط)، عوامل زمینه ای (بسترها)، عوامل مداخله گر (تعدیل کننده ها)، راهبردها (اقدامات و تعاملات)، مقوله های اصلی (پدیده مرکزی) و پیامدها (آثار و نتایج)، مفاهیم اصلی پژوهش هستند.

### ب: کدگذاری محوری (برقراری ارتباط بین مفاهیم)

در این مرحله، برای انتخاب واژه برای مضامین پژوهش، بر اساس گراند تئوری در نرم افزار MAXQDA بین مفاهیم اصلی، ارتباط برقرار شد.

جدول ۵. برقراری ارتباط بین مفاهیم بر اساس ماتریس کدبندی

عوامل علی (شرایط)	عوامل مداخله گر (تعدیل کننده ها)
عامل انسانی	محدودیت های سیاسی - اجتماعی
عامل سازمانی	محدودیت های قانونی - محیطی
محیط سازمان	محدودیت های مالی
عوامل زمینه ای (بسترها)	راهبردها (اقدامات و تعاملات)
پایداری و نگه داشت منابع انسانی	به کارگیری و استقرار نظام جذب منابع انسانی
به کارگیری زیرساخت ها جهت پایداری سازمان	استخدام افراد بر اساس شرایط احراز شغل
رفاه سازمانی برای پایداری منابع انسانی	اصول مدیریت جهت به کارگیری نظام پرداخت
مقوله های اصلی (پدیده مرکزی)	پیامدها (آثار و نتایج)
مدیریت فرهنگ سبز	بهره وری اقتصادی سازمان
جایگاه پایدار سازمانی	تأمین منافع کارکنان جهت رفاه سازمانی
جایگاه اجتماعی و رفتاری	توسعه سازمان براساس توجه به مسائل زیست محیطی

Code System		151
AA	5	
AB	12	
AC	8	
BA	11	
BB	5	
BC	8	
CA	8	
CB	9	
CC	8	
DA	8	
DB	5	
DC	10	
EA	10	
EB	11	
EC	6	
FA	7	
FB	11	
FC	9	

- در اینجا، توزیع پاسخ خبرگان در بخش‌بندی محتوای پژوهش نشان می‌دهد که برای هر کدام از ۶ متغیر اصلی تحقیق، سه شاخص استخراج شده است:
۱. مؤلفه "عوامل علی (شرایط)" دربرگیرنده شاخص‌هایی از قبیل عامل انسانی، عامل سازمانی، محیط سازمان؛
  ۲. مؤلفه "عوامل زمینه‌ای (بسترها)" دربرگیرنده شاخص‌هایی از قبیل پایداری و نگاه‌داشت منابع انسانی، به‌کارگیری زیرساخت‌ها جهت پایداری سازمان، رفاه سازمانی برای پایداری منابع انسانی؛
  ۳. مؤلفه "عوامل مداخله‌گر (تعدیل‌کننده‌ها)" دربرگیرنده شاخص‌هایی از قبیل محدودیت‌های سیاسی - اجتماعی، محدودیت‌های قانونی - محیطی، محدودیت‌های مالی؛
  ۴. مؤلفه "راهبردها (اقدامات و تعاملات)" دربرگیرنده شاخص‌هایی از قبیل به‌کارگیری و استقرار نظام جذب منابع انسانی، استخدام افراد بر اساس شرایط احراز شغل، اصول مدیریت جهت به‌کارگیری نظام پرداخت؛
  ۵. مؤلفه "مقوله‌های اصلی (پدیده مرکزی)" دربرگیرنده شاخص‌هایی از قبیل مدیریت فرهنگ سبز،

جایگاه پایدار سازمانی، جایگاه اجتماعی و رفتاری؛  
 ۶. مؤلفه "پیامدها (آثار و نتایج)" دربرگیرنده شاخص‌هایی از قبیل بهره‌وری اقتصادی سازمان، تأمین منافع کارکنان جهت رفاه سازمانی، توسعه سازمان بر اساس توجه به مسائل زیست محیطی.

شکل ۳. نمایی از الگوی استخراج شده از روش نظریه داده بنیاد



### ج: کدگذاری گزینشی (یکپارچه‌سازی و بهبود مفاهیم)

در این مرحله، برای انتخاب واژه برای مضامین پژوهش، به یکپارچه‌سازی و بهبود مفاهیم در نرم‌افزار MAXQDA اقدام شده است:

## جدول ۶. یکپارچه‌سازی و بهبود مفاهیم پژوهش

عوامل علی (شرایط) با کد (A)
عامل انسانی با کد (AA)
<b>عامل سازمانی با کد (AB)</b>
محیط سازمان با کد (AC)
عوامل زمینه‌ای (بسترها) با کد (B)
<b>پایداری و نگاه‌داشت منابع انسانی با کد (BA)</b>
به‌کارگیری زیرساخت‌ها جهت پایداری سازمان با کد (BB)
رفاه سازمانی برای پایداری منابع انسانی با کد (BC)
عوامل مداخله‌گر (تعدیل‌کننده‌ها) با کد (C)
محدودیت‌های سیاسی - اجتماعی با کد (CA)
<b>محدودیت‌های قانونی - محیطی با کد (CB)</b>
محدودیت‌های مالی با کد (CC)
راهبردها (اقدامات و تعاملات) با کد (D)
به‌کارگیری و استقرار نظام جذب منابع انسانی با کد (DA)
استخدام افراد بر اساس شرایط احراز شغل با کد (DB)
<b>اصول مدیریت جهت به‌کارگیری نظام پرداخت با کد (DC)</b>
مقوله‌های اصلی (پدیده مرکزی) با کد (E)
مدیریت فرهنگ سبز با کد (EA)
<b>جایگاه پایدار سازمانی با کد (EB)</b>
جایگاه اجتماعی و رفتاری با کد (EC)
پیامدها (آثار و نتایج) با کد (F)
بهره‌وری اقتصادی سازمان (FA)
<b>تأمین منافع کارکنان جهت رفاه سازمانی (FB)</b>
توسعه سازمان براساس توجه به مسائل زیست محیطی (FC)

در نهایت، رتبه کدهای تحقیق براساس تکرار آنها در ماتریس کدبندی به شرح زیر است:

شکل ۴. رتبه کدهای تحقیق

Code	All coded segments	Position
AB	12	2
BA	11	4
EB	11	14
FB	11	17
DC	10	12
EA	10	13
CB	9	8
FC	9	18
AC	8	3
BC	8	6
CA	8	7
CC	8	9
DA	8	10
FA	7	16
EC	6	15
AA	5	1
BB	5	5
DB	5	11

پر تکرارترین شاخص‌های متغیرهای اصلی عبارتند از:

**عامل سازمانی** با کد (AB) دارای بیشترین تکرار در عوامل علی (شرایط) با کد (A) با فراوانی ۱۲ از ۱۵ نفر خبره؛

**تأمین منافع کارکنان جهت رفاه سازمانی** با کد (FB) دارای بیشترین تکرار در پیامدها (آثار و نتایج) با کد (F) با فراوانی ۱۱ از ۱۵ نفر خبره؛

**پایداری و نگاه‌داشت منابع انسانی** با کد (BA) دارای بیشترین تکرار در عوامل زمینه‌ای (بسترها) با کد (B) با فراوانی ۱۱ از ۱۵ نفر خبره؛

**جایگاه پایدار سازمانی** با کد (EB) دارای بیشترین تکرار در مقوله‌های اصلی (پدیده مرکزی) با کد (E) با فراوانی ۱۱ از ۱۵ نفر خبره؛

**اصول مدیریت جهت به‌کارگیری نظام پرداخت** با کد (DC) دارای بیشترین تکرار در راهبردها (اقدامات و تعاملات) با کد (D) با فراوانی ۱۰ از ۱۵ نفر خبره؛

**محدودیت‌های قانونی - محیطی** با کد (CB) دارای بیشترین تکرار در عوامل مداخله‌گر (تعدیل‌کننده‌ها) با کد (C) با فراوانی ۱۱ از ۱۵ نفر خبره.

### نتایج نظری تحقیق

هدف اصلی پژوهش حاضر، ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی پایدار کارکنان و مدیران عالی سازمان اداری و استخدامی کشور می‌باشد. براساس روش نظریه داده‌بنیاد، الگوی مدیریت منابع انسانی پایدار برای سازمان اداری و استخدامی کشور، دربرگیرنده مؤلفه‌ها، متغیرها و شاخص‌های زیر است:

۱. مؤلفه "عوامل علی (شرایط)" دربرگیرنده متغیرهایی از قبیل عامل انسانی (انگیزش منابع انسانی، ویژگی‌های فردی منابع انسانی، ساختار منابع انسانی)، عامل سازمانی (قانون اساسی حاکم بر سازمان، هم‌راستا بودن منافع سازمان، فرد و جامعه، ساختار سازمانی مبتنی بر ارزشیابی عادلانه)، محیط سازمان (ترکیب منابع مالی سازمان، ترکیب منابع انسانی سازمان، عامل هوشمندی محیطی)؛

۲. مؤلفه "عوامل زمینه‌ای (بسترها)" دربرگیرنده متغیرهایی از قبیل پایداری و نگاه‌داشت منابع انسانی (بهره‌برداری از ظرفیت منابع انسانی، ارکان لازم جهت موفقیت منابع انسانی، ترکیب عنصر مدیریت و منابع انسانی)، به‌کارگیری زیرساخت‌ها جهت پایداری سازمان (بستر فرآیندی پایداری سازمان، بستر قانونی پایداری سازمان، بستر آموزشی پایداری سازمان)، رفاه سازمانی برای پایداری منابع انسانی (رفاه سازمانی براساس تنوع در مهارت، رفاه سازمانی براساس اهمیت شغلی، رفاه سازمانی براساس استقلال شغلی)؛

۳. مؤلفه "عوامل مداخله‌گر (تعدیل‌کننده‌ها)" دربرگیرنده متغیرهایی از قبیل محدودیت‌های سیاسی - اجتماعی (محدودیت سیاست‌زدگی، محدودیت عدم شایسته‌گزینی، محدودیت عدم عدالت اجتماعی)، محدودیت‌های قانونی - محیطی (محدودیت قانون خدمات، محدودیت منابع محیطی، محدودیت قوانین و مقررات مالی)، محدودیت‌های مالی (محدودیت مالی کارکنان، محدودیت مالی مدیران، محدودیت مالی ارباب‌رجوع‌ها)؛

۴. مؤلفه "راهبردها (اقدامات و تعاملات)" دربرگیرنده متغیرهایی از قبیل به‌کارگیری و استقرار نظام جذب منابع انسانی (آگاهی از سطح اخلاق، استقرار نظام مبتنی بر شایستگی، اجرای برنامه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار)، استخدام افراد بر اساس شرایط احراز شغل (گزینش افراد مبتنی بر شایسته‌سالاری، شرایط احراز شغل، شرح ویژگی‌های شغل)، اصول مدیریت جهت به‌کارگیری نظام پرداخت (به‌کارگیری نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد، مشوق انجام اقدامات فعالانه زیست محیطی،

نظام پرداخت اجتماعی)؛

۵. مؤلفه "مقوله‌های اصلی (پدیده مرکزی)" دربرگیرنده متغیرهایی از قبیل مدیریت فرهنگ سبز (فرهنگ سبز، گرایش به اقدامات زیست محیطی، مدیریت اثربخش زیست محیطی)، جایگاه پایدار سازمانی (خلاقیت در وضعیت سازمانی، به کارگیری ابزارهای فرهنگ پایدار، بهبود تجربه پایداری)، جایگاه اجتماعی و رفتاری (دیدگاه مدیران در مورد استخدام سبز، نیازهای روان‌شناختی کارکنان، دیدگاه مدیران در مورد فرصت شغلی پایدار)؛

۶. مؤلفه "پیامدها (آثار و نتایج)" دربرگیرنده متغیرهایی از قبیل بهره‌وری اقتصادی سازمان (منافع اقتصادی جهت رفاه سازمانی، بهره‌وری سازمانی بر اساس توسعه ICT، تأمین منافع اقتصادی)، تأمین منافع کارکنان جهت رفاه سازمانی (توسعه فرصت رفاه اجتماعی، توسعه سلامت کارکنان، رضایت شغلی منابع انسانی)، توسعه سازمان بر اساس توجه به مسائل زیست محیطی (کاهش آسیب‌های زیست محیطی، کاهش اتلاف منابع، کاهش مصرف انرژی).

در حقیقت، یکی از بحث‌های مهم در این تحقیق، این است که رفاه سازمانی و رسیدگی به وضع زندگی کارکنان و تهیه موجهاتی که به بهبود وضع زندگی آنها کمک کند، یکی از وظایف عمده در مدیریت منابع انسانی است و عبارت از مجموعه عملیاتی است که باعث حل مشکلات کارکنان شده و نیازهای داخل و خارج سازمانی آنها (اعم از نیازهای مادی، معنوی و روانی) را تا حد امکان، مرتفع می‌سازد و آنها را از نظر جسمانی و روانی سالم نگاه می‌دارد. بدین ترتیب، سازمان‌های مختلف نسبت به احتیاجات کارکنان، در حد توان خود، برنامه‌های رفاهی مختلفی را اجرا می‌نمایند. از سویی دیگر، مدیریت پایدار منابع انسانی، مدیریت نیروهای انسانی را به عنوان مزیت رقابتی پایدار و منبعی کمیاب و غیرقابل جایگزین، برای برطرف کردن نیازهای حال سازمان و جامعه بدون به خطر انداختن توانایی نسل آینده برای تأمین این نیازها تعریف نموده است. این تفکر به طور هم‌زمان، به نیازهای اقتصادی (توجه به عایدی سازمان و نیز ارزش افزوده‌ای که سازمان برای جامعه ایجاد می‌نماید، نیازهای زیست محیطی و همچنین، تأمین نیازهای اجتماعی (دسترسی یکسان به منابع تأمین سرمایه فکری و انسانی) توجه می‌نماید. از جمله ابزار پیاده‌سازی این رویکرد، بهره‌برداری از سامانه‌های کاری پایدار در مقابل سامانه‌های فشرده کاری با هدف کاهش زیان‌های ناشی از فشار کاری زیاد بر منابع انسانی می‌باشد.

به منظور دستیابی به اهداف پیش روی مطالعه حاضر، در گام اول، با بررسی‌های جامع کتابخانه‌ای و ارزیابی مطالعات گذشته، عوامل مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌های اداری

کشور شناسایی و استخراج گردید. در گام بعدی نیز با بهره‌گیری از روش نظریه داده‌بنیاد در میان اساتید و خبرگان سازمان‌های اداری کشور، عوامل مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌های اداری کشور شناسایی و نهایی شدند و در نهایت، الگوی ارائه‌شده، تمامی جوانب این پدیده را به‌ویژه در سازمان‌های اداری کشور مشخص نموده و نشان داده‌است که اجرای صحیح مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌های اداری کشور می‌تواند تأثیر به‌سزایی بر عملکرد منابع انسانی داشته‌باشد. عوامل علی موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار که شامل عامل انسانی، عامل سازمانی و محیط سازمان است، با نتایج تحقیق تورانلو و همکاران (۲۰۱۷)، چان و لی (۲۰۰۸)، چیو (۲۰۰۳)، ملورسی و همکاران (۲۰۱۵)، دیلیک و هوکرتز (۲۰۰۲)، هینرچسون (۱۹۸۷)، اومان و اسپنربرگ (۲۰۰۲) هم‌سو است. عوامل زمینه‌ای موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار شامل پایداری و نگاه‌داشت منابع انسانی و به‌کارگیری زیرساخت‌ها جهت پایداری سازمان با نتایج تحقیق تورانلو و همکاران (۲۰۱۷)، چان و لی (۲۰۰۸)، چیو (۲۰۰۳)، ملورسی و همکاران (۲۰۱۵)، دیلیک و هوکرتز (۲۰۰۲)، هینرچسون (۱۹۸۷)، اومان و اسپنربرگ (۲۰۰۲) آرولاج (۲۰۱۵)، براملی و همکاران (۲۰۰۹)، دیم پسی و همکاران (۲۰۱۱)، تورانلو و همکاران (۲۰۱۷)، هان و همکاران (۲۰۱۳)، تیک هوی (۲۰۰۸) هم‌سو است. عوامل مداخله‌گر موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار شامل محدودیت‌های سیاسی اجتماعی، محدودیت‌های قانونی محیطی و محدودیت‌های مالی با نتایج تحقیق انسیوینگ و شیخا (۲۰۱۵)، بورقانی و همکاران (۱۳۹۶)، یوسیلز و همکاران (۲۰۱۷)، آلورجا همکاران (۲۰۱۵)، اوپتا (۲۰۱۳)، زید و همکاران (۲۰۱۸) آرولاج (۲۰۱۵)، براملی و همکاران (۲۰۰۹)، دیم پسی و همکاران (۲۰۱۱)، تورانلو و همکاران (۲۰۱۷)، هان و همکاران (۲۰۱۳)، تیک هوی (۲۰۰۸) هم‌سو است. عوامل راهبردی موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار شامل استخدام افراد بر اساس شرایط احراز شغل، تدوین و اجرای استراتژی‌های منابع انسانی، به‌کارگیری و استقرار نظام جذب منابع انسانی، اصول مدیریت جهت به‌کارگیری نظام پرداخت با نتایج تحقیق انسیوینگ و شیخا (۲۰۱۵)، بورقانی و همکاران (۱۳۹۶)، رینواک و همکاران (۲۰۱۳)، اوپتا (۲۰۱۳)، ریویل (۲۰۰۰)، یوسیلز و همکاران (۲۰۱۷)، آلورجا همکاران (۲۰۱۵)، اوپتا (۲۰۱۳)، زید و همکاران (۲۰۱۸) هم‌سو است. پدیده‌های اصلی و موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار شامل مدیریت فرهنگ سبز، جایگاه پایدار سازمانی و جایگاه اجتماعی رفتاری با نتایج تحقیق مارتین و همکاران (۲۰۱۶)، استاهل و همکاران (۲۰۱۹)، تورانلو و همکاران (۲۰۱۷)، چان و لی (۲۰۰۸)، چیو (۲۰۰۳)، ملورسی و همکاران (۲۰۱۵)، دیلیک و هوکرتز (۲۰۰۲)، هینرچسون (۱۹۸۷)، اومان و اسپنربرگ (۲۰۰۲)



هم‌سو است. پیامدهای موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار شامل بهره‌وری اقتصادی سازمان، تأمین منافع کارکنان جهت رفاه سازمان، توسعه سازمان بر اساس توجه به مسائل زیست‌محیطی با نتایج تحقیق ژبو و همکاران (۲۰۱۹)، کیم و همکاران (۲۰۱۹)، پاهام و همکاران (۲۰۱۹)، مارتین و همکاران (۲۰۱۶)، استاهل و همکاران (۲۰۱۹) هم‌سو است. همچنین، عوامل علی بر مقوله تأثیر دارد؛ مقوله بر راهبرد تأثیر دارد؛ عوامل مداخله‌گر بر راهبرد تأثیر دارد؛ عوامل زمینه‌ای بر راهبرد بر پیامد تأثیر دارد؛ بنابراین، نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق کیم و همکاران (۲۰۱۹)، چاماس و بلدانودن (۲۰۱۹)، الهی و محمودی (۱۳۹۸)، ابوطالبی و ثابت (۱۳۹۸) و توکلی و همکاران (۱۳۹۷) هم‌سو است؛ بنابراین، منابع انسانی، مهم‌ترین مزیت رقابتی برای هر سازمان به‌شمار می‌رود و در نتیجه، برخورد راهبردی با این عامل، ضروری به نظر می‌رسد.

در دنیای پیچیده و رقابتی عصر حاضر، دیگر نمی‌توان با دسترسی محدود به اطلاعات و نیروی انسانی، بدون ابزارها و فرایندهای مدیریت اثربخش منابع انسانی، سازمان‌ها را اداره کرد. در این راستا، بسیاری از سازمان‌ها، فرایندهای مستمری را برای اداره سازمان و ارزیابی اهدافشان ایجاد می‌نمایند تا بتوانند در درازمدت و در عرصه‌های رقابتی، به پرورش سرمایه‌های فکری در یک سازمان بپردازند و گام مؤثری را در جهت ارتقا و بهبود وضعیت منابع انسانی پایدار بردارند. قدمت شکل‌گیری نظام‌های ارزیابی عملکرد به‌صورت رسمی به سه قرن پیش برمی‌گردد و در طول زمان، هر روز با توجه به نیازهای سازمان، کامل‌تر گشته است. یک نظام ارزیابی عملکرد مناسب، اگر با توجه به شایستگی‌های سازمان طراحی شود، می‌تواند اساس یک سازمان را پایه‌ریزی نموده و در بهبود عملکرد کارکنان و مدیریت منابع انسانی پایدار مؤثر واقع شود. در جدول شماره ۷، مهم‌ترین نتایج و یافته‌های پژوهش حاضر، با نتایج و یافته‌های مرتبط‌ترین پژوهش‌های موجود در ادبیات نظری، مقایسه شده است.

جدول ۷. مقایسه یافته‌های مرتبط‌ترین پژوهش‌های موجود در ادبیات نظری با یافته‌های پژوهش حاضر

منبع		Chamas & Balandon, 2019	Kolman, 2019
عنوان		On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals	Impact of Sustainable Human Resource Management in Organizational Performance: A Study on Bangladeshi HR Professionals
جنبه‌های نوآوری پژوهش	منابع انسانی	*	*
	مدیریت منابع انسانی پایدار	*	*
	رفاه سازمانی		
	رضایت شغلی		
	عوامل علی (شرایط)	*	
	عوامل زمینه‌ای (بسترها)		*
	عوامل مداخله‌گر (تعدیل‌کننده‌ها)		*
	راهبردها (اقدامات و تعاملات)	*	
	مقوله‌های اصلی (پدیده مرکزی)		
	پیامدها (آثار و نتایج)		*
	سازمان‌های دولتی کشور		
	مطالعه موردی: سازمان اداری و استخدامی کشور		
	متدلوژی کیفی		
	روش گراندد تئوری		
	نرم افزار MAXQDA		
	متدلوژی مدل سازی PLS		
	نرم افزار PLS		
	تحلیل آماری	*	*
	نرم افزار SPSS		*
پایایی داده	*		
	*		

Kano, 2018	Warr, 2018	Garg, 2017	Nielsen, et al. 2017	Wagner, 2011	پژوهش حاضر
Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation	Wellbeing and the workplace	Workplace spirituality and employee well-being: An empirical exploration	Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis	Environmental Management Activities and Sustainable HRM in German Manufacturing Firms – Incidence, Determinants, and Outcomes	
*	*	*	*	*	*
-	-	-	-	*	*
*	*	*	*	-	*
*	-	*	*	-	*
-	-	-	-	-	*
-	-	-	*	-	*
-	*	*	-	*	*
-	*	-	-	*	*
*	-	-	*	*	*
*	-	*	-	-	*
-	-	-	-	-	*
-	-	-	-	-	*
-	-	-	*	*	*
-	-	-	-	-	*
-	-	-	-	-	*
-	-	-	-	-	*
-	*	*	-	-	*
-	*	-	-	-	*
-	-	*	-	-	*
-	-	-	*	*	*

یکی از مزایای بهره‌گیری از مطالعه‌موردی این است که مطالعه‌موردی، یک راه سامان‌مند از بررسی رویدادها، گردآوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل داده‌ها و گزارش‌دهی نتایج را برای مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌های دولتی کشور ارائه می‌دهد؛ زیرا سازمان اداری و استخدامی کشور، عهده‌دار وظایف رئیس‌جمهور در حوزه اداری و استخدامی در قالب سازمان اداری و استخدامی کشور توسط معاون رئیس‌جمهور می‌باشد؛ که مهم‌ترین آنها شامل ایجاد هماهنگی‌های لازم برای اجرای سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی رهبر معظم انقلاب؛ تعیین نقش و مأموریت‌های بخش‌های مختلف دولتی؛ سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی نظارت بر بخش‌های مختلف دولتی شامل ساختارهای سازمانی، سرمایه انسانی دولت، آمار و برنامه‌ریزی نیروی انسانی، راهبری توسعه دولت الکترونیک، مدیریت فرآیندهای سازمانی اصلاح سامانه‌ها و روش‌ها؛ جبران خدمات، ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد؛ صیانت از حقوق شهروندی و حقوق کارکنان دولت؛ توسعه و ترویج آموزش‌های راهبردی در حوزه نظام اداری کشور و تربیت مدیران توسعه‌گرا؛ برنامه‌ریزی، هدایت و راهبری ارتقای اثربخشی و کارایی نظام اداری و مدیریت بهره‌وری ملی؛ طراحی بهینه‌سازی و استقرار نظام‌های اداری برای تحقق برنامه‌های توسعه می‌باشد.

رابطه کارفرما و کارکنان یک مجموعه، یک رابطه دو طرفه است. ارائه خدمات رفاهی به کارکنان از راه‌های مختلف مانند نرم‌افزار خدمات رفاهی به تقویت و تحکیم این رابطه کمک خواهد کرد. تقریباً به استثنای کارکنان بی‌مسئولیت، معمولاً کارفرمایان راضی به از دست دادن کارکنان خود نیستند؛ زیرا کارکنان سرمایه‌های یک مجموعه به حساب می‌آیند؛ به همین سبب، کارفرمایان به دنبال راهکارهایی برای جذب و نگه‌داشت کارکنان خود هستند. از طرفی، رضایت کارمندان موجب افزایش کارایی آنها و در نتیجه، افزایش بازدهی مجموعه و رونق کسب و کار خواهد شد.

## جدول ۸. راهکارهایی جهت بهبود مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌های اداری کشور

تغییر راهبردی	از (وضعیت کنونی)	به (وضعیت مطلوب)
راهکار مبتنی بر ارباب رجوع‌ها	ارباب رجوع‌ها به عنوان بازار انبوه ارتباطات یک طرفه با ارباب رجوع سازمان، تأثیر گذار اصلی و کلیدی است. جریان‌های ارزشی یک طرفه صرفه جویی به مقیاس (سازمان)	ارباب رجوع‌ها به عنوان شبکه پویا ارتباطات دو طرفه هستند. ارباب رجوع‌ها تأثیر گذار کلیدی هستند. جریان‌های ارزشی متقابل (دو طرفه) صرفه جویی به ارزش (ارباب رجوع)
راهکار مبتنی بر رقابت	عدم رقابت میان دستگاه‌ها تمایز آشکار بین منافع مدیران سازمان و سایر ذی نفعان داخلی و خارجی رقابت غیرسازنده میان سازمان‌ها دارایی‌های مهم در داخل سازمان نگهداری می‌گردند.	رقابت در میان همه دستگاه‌های اجرایی سیال و قابل تغییر تمایز نامشخص میان ذی نفعان رقبا در حوزه‌های مهم و کلیدی همکاری می‌نمایند و از تجارب یکدیگر می‌آموزند. دارایی‌های مهم میان شبکه‌های خارجی وجود دارد.
راهکار مبتنی بر داده‌ها	تولید داده‌ها در سازمان پر هزینه است. چالش داده‌ها، ذخیره‌سازی و مدیریت آنهاست. سازمان‌ها فقط از داده‌های ساختاریافته بهره‌برداری می‌نمایند. داده‌ها در مخازن عملیاتی مدیریت می‌گردند. داده‌ها ابزاری برای بهینه‌سازی فرآیندها هستند	داده‌ها به طور مداوم در همه‌جا تولید می‌گردند و یکی از فعالیت‌های معمول سازمان است. چالش داده‌ها، تبدیل آنها به اطلاعات با ارزش است. داده‌های بدون ساختار به طور فزاینده‌ای قابل بهره‌برداری و با ارزش هستند. ارزش داده‌ها در اتصال آن در میان مخازن نهفته است. داده‌ها یک دارایی کلیدی نامشهود برای ایجاد ارزش هستند.
راهکار مبتنی بر نوآوری	تصمیم‌گیری بر اساس درک مستقیم (شهود) و ارشذیت انجام می‌گردد. آزمودن نظریه‌ها پر هزینه، کند و دشوار است. آزمون‌ها به ندرت توسط متخصصان انجام می‌گردند. چالش نوآوری، یافتن راه‌حل مناسب است. به هر قیمتی از خرابی و قصور اجتناب می‌گردد. تمرکز بر روی نتایج است.	تصمیم‌گیری بر اساس آزمون و اعتبارسنجی انجام می‌گردد. آزمودن نظریه‌ها ارزان، سریع و راحت است. آزمون‌ها به طور مداوم توسط هر کسی انجام می‌گردند. چالش نوآوری، حل نمودن مسئله مناسب است. خرابی‌ها و قصور از ابتدا و به طور ارزان آموخته می‌گردند. تمرکز بر بهبود فرایندهاست.
راهکار مبتنی بر ارزش	ارزش‌ها توسط سازمان تعیین می‌شود. سازمان ارزش‌های فعلی و از پیش تعیین شده خود را اجرا نماید. الگوی سازمان خود را تا جایی که امکان دارد، بهینه‌سازی نماید. قضاوت و تصمیم‌گیری بر سر حفظ سازمان فعلی است. حفظ منافع سازمانی رضایت از خود را فراهم می‌آورد.	ارزش‌ها متناسب با نیاز همه ذی نفعان تعیین می‌شود. فرصت‌های پیشنهادی برای ارزش به ذی نفعان و ارباب رجوع کشف می‌کند. قبل از آنکه مجبور به تغییر شود، برنامه‌های رشد و پیشرفت را طراحی و اجرا می‌کند (پیشرو) قضاوت بر سر تغییر و ایجاد سازمان بعدی است. رضایت همه ذی نفعان (کارکنان، خانواده‌های آنها و جامعه اعم از ارباب رجوع و ...) رضایت از خود را فراهم می‌آورد.

## جدول ۹. پیشنهادات تحقیق جهت استقرار مدیریت منابع انسانی پایدار

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ استقرار نظام مدیریت عملکرد سبز</li> <li>✓ تدوین الگوی متناسب برای انحصای خروج از خدمت (بازنشستگی، باز خرید و از کار افتادگی)</li> <li>✓ بازنگری ضوابط و شرایط انتصاب مدیران حرفه‌ای بر اساس شاخص‌های سبز</li> <li>✓ مهندسی مجدد فرایندها با محوریت پایداری سازمانی، تعالی سازمانی و مدیریت منابع انسانی سبز</li> <li>✓ تدوین الگوی متناسب برای انحصای خروج از خدمت (بازنشستگی، باز خرید و از کار افتادگی)</li> <li>✓ بررسی ضوابط و اعلام نظر در مورد تعیین و احصای شاخص‌های ضوابط و انتصاب مدیران حرفه‌ای با محوریت مدیریت منابع انسانی سبز (استخدام، جذب، نگه‌داشت و خروج از خدمت)</li> <li>✓ استقرار نظام آموزش مدیریت سبز</li> <li>✓ بررسی استعلام‌ها و ابهام‌های دستگاه‌های اجرایی در رابطه با نحوه اجرای قوانین و مقررات اداری و استخدامی و تهیه گزارش لازم جهت طرح در شوراها</li> <li>✓ انجام امور دبیرخانه‌ای شورای حقوق و دستمزد (تهیه و تنظیم دستور جلسات، صورت‌جلسات، ابلاغ و پی‌گیری مصوبات و تصمیمات، حفظ و نگهداری مستندات)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ بررسی و انجام مطالعات تطبیقی در خصوص نظام‌ها و سامانه‌های طراحی و ارزشیابی مشاغل دولتی در دستگاه‌های اجرایی و سایر کشورها</li> <li>✓ بررسی و انجام اصلاحات لازم در طرح‌های طبقه‌بندی مشاغل، آیین‌نامه‌ها و دستور کارهای مربوطه و استقرار آنها</li> <li>✓ مطالعه، بررسی و تنظیم ضوابط و احکام عمومی ناظر بر مدیریت نظام حقوق و دستمزد، پرداخت‌ها و سایر اجزای نظام جبران خدمت کارکنان دولت در بخش مشمول، غیرمشمول و مؤسسات عمومی غیردولتی عام‌المنفعه</li> <li>✓ مطالعه و بررسی در خصوص ایجاد و برقراری ارتباط در تعیین حقوق و مزایا و عملکرد کارکنان دستگاه‌های اجرایی، نهادهای عمومی غیر دولتی و سایر مؤسسات عام‌المنفعه و رابطه آن با شاخص هزینه زندگی</li> <li>✓ مطالعه و بررسی استقرار نظام‌های انگیزشی غیر مادی برای کارکنان دولت</li> <li>✓ انجام بررسی‌های لازم در خصوص تعیین ضریب‌ریالی افزایش حقوق و مزایای کارکنان دولت کمینه و بیشینه حقوق، پاداش پایان سال و بازنشستگان و مستمری‌بگیران بر اساس احکام قانونی و شاخص هزینه زندگی برای پیش‌بینی در بودجه سالانه و ارائه پیشنهاد به مراجع مربوط</li> <li>✓ بررسی و انجام مطالعات تطبیقی در خصوص نظام‌ها و سامانه‌های طراحی و ارزشیابی مشاغل دولتی در دستگاه‌های اجرایی و سایر کشورها</li> <li>✓ بررسی و انجام اصلاحات لازم در طرح‌های طبقه‌بندی مشاغل، آیین‌نامه‌ها و دستور کارهای مربوطه و استقرار آنها</li> <li>✓ مطالعه، بررسی و تنظیم ضوابط و احکام عمومی ناظر بر مدیریت نظام حقوق و دستمزد، پرداخت‌ها و سایر اجزای نظام جبران خدمت کارکنان دولت در بخش مشمول، غیرمشمول و مؤسسات عمومی غیردولتی عام‌المنفعه</li> <li>✓ استقرار نظام استخدام کارکنان بر اساس شرایط استخدام سبز</li> </ul>
--	--

## پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده

۱. بهره‌گیری از روش سامانه داینامیکز (Vensim) الگوسازی پویای مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌های دولتی کشور؛
۲. بهره‌گیری از روش تحلیل پوششی داده‌ها (DEA) جهت الگوسازی کارایی مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌های دولتی کشور؛
۳. بهره‌گیری از سایر روش‌های هوش مصنوعی (AI)، به‌ویژه شبکه‌های عصبی مصنوعی و مهم‌ترین و مرتبط‌ترین الگوریتم‌های موجود در حوزه هوش مصنوعی، به‌منظور افزایش غنای محتوایی؛ موضوع مدیریت منابع انسانی پایدار و نیز بهبود فرآیند استنتاج فازی آن برای مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌های دولتی کشور؛
۴. بهره‌گیری از روش‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه (MCDM) فازی، به‌منظور رتبه‌بندی شبکه‌ای روابط بین الگوی مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌های دولتی کشور؛ ساختن آنتولوژی فازی (Ontology) برای مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌های دولتی کشور.

## فهرست منابع

### منابع فارسی

- افتخاری، امیر (۱۳۹۸)، نوع‌شناسی خدمات رفاهی کارکنان، سومین کنفرانس جهانی مدیریت، اقتصاد حسابداری و علوم انسانی در آغاز هزاره سوم، شیراز، با همکاری مشترک موسسه آموزش عالی علامه خویی دانشگاه زرقان - واحد پژوهش دانش پژوهان همایش آفرین
- حسینی، علی (۱۳۹۸)، تأثیر رفاه کارکنان، فضای معنوی در محیط کاری بر عملکرد سازمانی، کنفرانس سالانه رویکردهای نوین پژوهشی در علوم انسانی، تهران، موسسه ایده پرداز پایتخت ویرا
- سلامی، محمد (۱۳۹۸)، "تأثیر حمایت اجتماعی بر رفاه کارکنان با میانجی‌گری اعتیاد به کار و تعلق خاطر کاری"، مدیریت منابع انسانی، سال سوم، شماره ۸، صص ۲۳-۴۵
- علاقه‌بند، محسن (۱۳۹۸)، "انگیزش کارکنان بخش عمومی: مطالعه تأثیر ویژگی‌های شغل و رفاه کارکنان"، مدیریت منابع انسانی، سال سوم، شماره ۹، صص ۱۱-۲۳

### منابع انگلیسی

- Abolqasemi, M., Sharifi, A., & Imani, M. (2018). Providing a comprehensive model

for agility education institutions of the country. *Journal of Research in Educational Systems*, 12, 901-926

- Azkia, M. S. (2019). Green teams: Understanding their roles in the environmental management of companies located in Brazil. *Journal of Cleaner Production*, 46(4), 58-66

- Ahadinia, N. (2006). Solutions for increasing productivity, *Tadbir*, 16(157), 43-48

- Ameri, M., & Feyzi, H. (2018). The effect of welfare services on the social status of naja staff (case study: Police officers of Gilan province). *Journal of Naja Human Resource*, 12(50), 117-140

- Amirnejad, Gh. (2015). The casual relationship of organizational leadership with organizational agility: The mediating role of job satisfaction and organizational commitment in employees of national Iranian drilling company. *Journal of Industrial and Organizational Psychology Studies*, 2(2), 105-122

- Body, U.J.L. (2011). Introduction to the Symposium on Public Service Motivation Research, *Public Administration Review*, 70(5), 679-680

- Chamas, N., Balandon, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation & Recycling*, 141(2019), 109-122

- Dekong, B. (2018). Person-Environment Fit and Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), 13-27

- Desler, A. (2018). Innovation in management consulting firms through informal knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, Vol.13, No1, PP 42-55

- Deller, B. (2018). Commentary on "Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission Valence. *Public Administration Review*, 72(2), 216-217

- Charbonnier-Voirin, A. (2011). The development and partial testing of the psychometric Fine, R. (2018). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees'



- level of trust, *Journal of business research*, Vol. 63, Issue 12, PP. 1349-1355. of a measurement scale of organizational agility. *Management*, 14(2), 119-156
- Kolaman, P. (2019). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, pp. 812-820
  - Gilboa, I., & Schmeidler, D. (2001). A cognitive model of individual well-being. *Social Choice and Welfare*, 18(2), 269-288
  - Engert, L.A. (2018). Commonly held theories of human resource development', *Human Resource Development International*, vol. 11 No, 1, pp. 75-93
  - Hosseini, M., Mahdad, A., & Golparvar, M. (2014). Analysis of the relationship between perceived organizational support with perception of occupational Stress and deviant behaviors based on structural measurement model. *Journal of Social Psychology*, 2(28), 17-29
  - Lee, L.R. (2018). Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future, *Public Administration Review*, 70(5), 681-690
  - Kolman, S.M. (2019). Impact of Sustainable Human Resource Management in Organizational Performance: A Study on Bangladeshi HR Professionals. Proceedings of 15th Asian Business Research Conference, BIAM Foundation, 63 Eskaton, Dhaka, Bangladesh
  - Khani, Isa U., & Barazandeh, L. (2017). The effect of social support of the employees welfare with mediation of work addiction and belonging. *Scientific Journal of Research in Human Resource Management*, 8(3), 83-108. (Persian)
  - Lano, N. (2018). Experimental Evidence on the Relationship between Public Service Motivation and Job Performance. *Public Administration Review*, 73(1), 143-153
  - Juner, T. (2018). Individual Conceptions of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 60(3), 254- 264.
  - Gamo, J. (2019). Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*,

15(2), 245–62

- Gay, S.K. (2018). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation, *Public Administration Review*, 67(1), 40-53
- Jarj, L.W. (2018). Factors affecting the context for motivation in public organization, *The Academy of Management Review*, 7, 89- 98
- Lio, B. (2018). Work aholicism among Australia Femmale Managers and Professionals, *Equal Opportunities International*, Vol. 25, No. 3. pp. 200- 213
- Ling, F. (2018). The relationship between perceived organizational support and work engagement: The role of self-efficacy and its outcomes, *Revue européenne de psychologie appliquée*, Vol. 64, pp. 259–267
- Jakob, J. (2018). The greening of strategic HRM scholarship. *Organization Management Journal*, 7(4), 278–290
- Helman, T. (2018). A Strategy for Building Public Service Motivation Research Internationally, *Public Administration Review*, 70(5), 701-709
- Maino, D.J. (2019) Relationships Among Organizational Family Support, Job Autonomy, Perceived Control, and Employee Well-Being, *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 100 –118
- Mendezm, H.L. (2018). Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees? *American Review of Public Administration*, 38(2), 149–66
- Janaina Macke, Denise Genari, Systematic Literature Review on Sustainable Human Resource Management, (2019), doi: 10.1016/j.Journal of Cleaner Production/jclepro.2019.10.091
- Mobashery, F. (2018). The relationship between perceived organizational support and proactive behaviour directed towards the organization, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 25, No.3, pp. 398–411
- Min , J. (2018). Gaining and sustaining competitive advantage (2nd edn ed.).

New Jersey: Prentice Hall

- Nafei, W. (2016). The effect of organizational agility on quality of work life: A study on Commercial banks in Egypt. *International Journal of Business and Management*, 11(6), 271-285
- Notks, D. (2019). Greening the airline pilot: HRM and the green performance of airlines in the UK, *International Journal of Human Resource Management*, 24(1), 1-15
- Nasiripour, A., Tabibi, J., & Habibi, M. (2012). Relationships between welfare facilities and staff's sense of responsibility in Noor district health centers. *Journal of Health*, 3(3), 28-37.
- Roodsaz, H., & Sedighi, R. (2018). The Impact of organizational justice on organizational agility of the organizational well-being Mediator (case study: Public and private banks staff of hashtrood city). *Journal of Cultural Management*, 11(37), 33-48. (Persian)
- Sharifi, H., & Zhang Z. (2001). Agile manufacturing in practice-application of a methodology. *International Journal of Operations and Production Management*, 21(5-6), 772-94
- Serlay, M. (2019). Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations. *The learning organization*, vol.11, No.1, PP. 28-44
- Terner, M. S. (2019). Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: Methodological triangulation applied to companies in Brazil. *International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 1049-1089
- Tseng, Y. H., & Lin, C. T. (2011). Enhancing enterprise agility by deploying agile drivers, capabilities and providers. *Information Sciences*, 181(17), 3693-3708
- Tsourveloudis, N. C., & Valavanis, K. P. (2002). On the measurement of enterprise agility. *Journal of Intelligent and Robotic Systems*, 33(3), 329-342
- Ulrich, D. (1997) *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivery Results*. Harvard Business School Press.

- UNEP. (2012). Global environment outlook 5 (GEO): summery of policy makers. United nation environment program
- Unsworth, K. L., Dmitrieva, A. & Adriasola, E. (2013). Changing behavior: Increasing the effectiveness of workplace interventions in creating pro-environmental behavior change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 211–229
- Vidal-Salazar, M. D., Cordon-Pozo, E., & Ferron-Vilchez, V. (2012). Human resource management and developing proactive environmental strategies: The influence of environmental training and organizational learning. *Human Resource Management*, 51(6), 905–934
- Wagner, M. (2011). Environmental Management Activities and Sustainable HRM in German Manufacturing Firms – Incidence, Determinants, and Outcomes. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 25(2), 158-177
- Wagner, M. (2013). ‘Green’ Human Resource Benefits: Do they Matter as Determinants of Environmental Management System Implementation? *Journal of Business Ethics*, 114(3), 443-456
- Zibarras, L.D. & Coan, P. (2015). HRM practices used to promote pro-environmental behavior: a UK survey, *The International Journal of Human Resource Management*, 26(16), 2121-2142
- Zoogah, D.B. (2011). The Dynamics of Green HRM Behaviors: A Cognitive Social Information Processing Approach. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 25(2), 117-139