



## عوامل مؤثر بر بکارگیری مدیریت منابع انسانی پایدار در صنعت نفت

سیده اسما حسینی<sup>۱</sup> - علیرضا مقدم<sup>۲</sup>  
حسین دامغانیان<sup>۳</sup> - محسن شفیعی نیک آبادی<sup>۴</sup>

### چکیده

در سال‌های اخیر منابع انسانی به‌عنوان عاملی کلیدی در موفقیت سازمان، مورد توجه قرار گرفته است. از طرفی شرکت‌هایی که در کشورهای در حال توسعه قرار دارند، با چالش تأمین و حفظ نیروهای با استعداد مواجه شده‌اند؛ بنابراین کسب و کارها باید به دنبال حفظ و تقویت تعهد کارکنان به مأموریت سازمان، از طریق برآوردن خواسته‌ها و نیازهای آنان باشند. هدف پژوهش حاضر بررسی عوامل مؤثر بر بکارگیری مدیریت منابع انسانی پایدار در صنعت نفت با رویکرد کیفی است. گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۵ گروه خبرگان طی دو نوع نمونه‌گیری هدفمند و نظری صورت گرفت. جهت روایی از اعتبار اکولوژیک و جهت پایایی از ضریب هولستی استفاده شد. مصاحبه‌ها با رویکرد داده‌بنیاد و نرم‌افزار مکس کیودا ۱۰، تجزیه و تحلیل شد. طی کدگذاری باز در مجموع ۱۰۲ کد شناسایی و سپس به ۵۸ مفهوم انتزاعی‌تر کاهش یافت. در نهایت ۴ مفهوم به‌عنوان شرایط علی، ۱۹ مفهوم به‌عنوان شرایط مداخله‌گر، ۳۳ مفهوم به‌عنوان شرایط زمینه‌ای بر بکارگیری مدیریت منابع انسانی پایدار شناسایی شد که در نهایت منجر به عملکرد مدیریت منابع انسانی پایدار می‌شود.

**واژه‌های کلیدی:** پایداری، مدیریت منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی پایدار، داده‌بنیاد

۱. دانش‌آموخته‌ی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. [Asmahosseini@semnan.ac.ir](mailto:Asmahosseini@semnan.ac.ir)
۲. استادیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران، نویسنده مسئول. [moghaddam@semnan.ac.ir](mailto:moghaddam@semnan.ac.ir)
۳. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. [hdamghanian@semnan.ac.ir](mailto:hdamghanian@semnan.ac.ir)
۴. دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. [shafiei@semnan.ac.ir](mailto:shafiei@semnan.ac.ir)

## مقدمه

از آغاز سده بیستم که رشته منابع انسانی به صورت مدیریت کارکنان به وجود آمد تاکنون، ماهیت مدیریت منابع انسانی دستخوش تغییرهای عمده‌ای شده است. این رشته علمی در آغاز سده بیستم در سازمان‌ها، واحد رفاه خوانده می‌شد و در دهه ۱۹۲۰ نیز مورد تأیید دیدگاه‌های فردریک تیلور قرار گرفت. مدیریت کارکنان ریشه در الگوی غالب از روانشناسی صنعتی دارد (پارسیان و اعرابی، ۱۳۹۴). گرچه نویسندگان مختلف تلاش کرده‌اند تا ریشه‌های مفهوم «منابع انسانی» را مرتبط با دهه ۱۹۵۰ بدانند اما مفهوم مدیریت منابع انسانی در دهه ۱۹۸۰ ریشه دوانده است. بلانت (۱۹۹۰) اشتیاق به مدیریت منابع انسانی را به جنبش تعالی در ایالات متحده در دهه ۱۹۸۰ و وضعیت ژاپن در اقتصاد جهانی که به عنوان تهدیدی برای آمریکا به حساب می‌آمد، عنوان کرده است (Kamoche, 1991). گذار از مدیریت کارکنان به مدیریت منابع انسانی، تعهد زیاد سازمان به توسعه سرمایه‌های انسانی را نشان می‌دهد (Sheehan, 2003). به منظور روشن تر شدن این موضوع، بحث در مورد اصطلاح و مفهوم مدیریت منابع انسانی، ضروری است. مدیریت منابع انسانی شامل مدیریت مؤثر افراد برای دستیابی به اهداف سازمانی می‌شود. کلمه «مدیریت» در این زمینه، یک فانتزی جهت «استفاده» از افراد است. در واقع مدیریت منابع انسانی به عنوان «استفاده مولد از افراد در جهت دستیابی به اهداف کسب و کار استراتژیک سازمان و رضایت از نیازهای فردی کارکنان» تعریف می‌شود (Stone, 1998). از دهه ۱۹۸۰، گفتمان مدیریت منابع انسانی به شدت تحت تأثیر مدل‌های مدیریت منابع انسانی سخت و نرم قرار گرفته است (Aust, Matthews & Muller-Camen, 2020). استوری (۱۹۹۸) تمایز میان جنبه‌های نرم و سخت را برای اولین بار مطرح ساخت. مدل مدیریت منابع انسانی سخت می‌شیرگان بر کنترل استراتژیک جدی متمرکز است و نقش مدیریت منابع انسانی را از نقطه نظر عملکرد اقتصادی شرکت تعریف می‌کند و نگرانی‌های گسترده‌تر اجتماعی یا محیطی و ذینفعان را مدنظر قرار نمی‌دهد. با الهام از رویکردهای روابط صنعتی و رفاه کارکنان، که جنبش روابط انسانی، رویکرد مدیریت منابع انسانی نرم انسان‌گرای توسعه‌ای (با تأکید جامع‌تر بر ذینفع - کارمند) نیز به تدریج از دهه ۱۹۸۰ پدیدار شد (Aust, et al., 2020). جنبه نرم مدیریت منابع انسانی بر این نکته تأکید دارد که کارکنان چنان منابع بااهمیتی هستند که سازمان به واسطه آن‌ها به مزیت رقابتی دست می‌یابد و به همین خاطر باید این منابع را به گونه‌ای بکار گرفت که برای سازمان منفعت داشته باشند (Greenwood & Freeman, 2011). استراتژی منابع انسانی این مدل مبتنی

بر مفاهیم تعهد، انعطاف‌پذیری و کیفیت است و هدف آن، بهبود عملکرد از طریق سیاست مدیریت رابطه با مشارکت بالا (مانند سیستم‌های پاداش، سیستم‌های کار) است که در آن، رفتار اغلب به صورت خودتنظیمی و مبتنی بر فرهنگ اعتماد و همکاری است. اگرچه هدف مدیریت منابع انسانی در مدل مدیریت منابع انسانی نرم، دویعدی است و برای دربرگرفتن پیامدهای وسیع‌تر و بلندمدت (رفاه فردی، اثربخشی سازمانی، سلامت اجتماعی) تعدیل یافته است (Aust, et al., 2020). به دنبال مدیریت منابع انسانی مباحث شایستگی و تعهد، تخصص و شایستگی منابع انسانی مطرح شد و علاوه بر آن، تلاش‌هایی در جهت تطابق سیاست‌ها و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی با استراتژی‌های تجاری برای کسب مزیت رقابتی شکل گرفت (Kamoche, 1991) که از آن به‌عنوان مدیریت استراتژیک منابع انسانی یاد می‌شود. مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیدگاهی را در پیش می‌گیرد که در آن به مسائل و موضوعات اصلی یا عوامل موفقیت مرتبط با نیروی انسانی توجه می‌شود و تصمیم‌های استراتژیک اتخاذ می‌شوند که تأثیری بلندمدت بر رفتار و موفقیت سازمان دارند. هدف اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی ایجاد قابلیت استراتژیک از طریق تضمین این نکته است که سازمان دارای کارکنانی است که در جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایدار تلاش می‌کنند (اعرابی و مهدیه، ۱۳۹۵). مدیریت منابع انسانی اغلب مساوی با ابزار سودآوری است. هدف مدیریت منابع انسانی اطمینان از این موضوع است که بین مدیریت کارکنان سازمان و جهت‌گیری کلی استراتژیک سازمان تناسب وجود داشته باشد (Aggerholm, 2016).

وجود مدیریت استراتژیک منابع انسانی این اطمینان را به سازمان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی در تصمیماتی که در سطوح استراتژیک یا عملیاتی گرفته می‌شود، نقش محوری دارد و به تصمیم‌گیرندگان یادآوری می‌کند که سرمایه‌گذاری بر روی افراد جهت دستیابی به مزیت رقابتی، اولویت اصلی سازمان محسوب می‌شود (Sheehan, 2003). در این رویکردها مسئله اساسی کماکان ارزش برای سهامداران است. برخلاف مدیریت منابع انسانی سخت و نرم، تحقیقات مبتنی بر زمینه پدیدار شدند که بر اهداف اجتماعی، فرهنگی و قانونی و نقش‌های متعدد مدیریت منابع انسانی در کمک به کارکنان در پاسخگویی به انتظارات شرکا درون سازمان (یعنی سرپرستان، هم‌تایان، زیردستان)، در مرزهای سازمانی (یعنی مشتریان) و فراتر از آن (یعنی خانواده و جامعه) تأکید داشتند. به‌جای اولویت دادن به ضرورت‌های استراتژیک یا نیازهای انسانی، رویکردهای زمینه‌محور از سیستم یکپارچه‌ی تقابل (ارزش) پشتیبانی می‌کنند که دوگانگی‌های استراتژیک در

مقابل انسانی، عقلانیت اقتصادی در مقابل عقلانیت رابطه‌ای و کارایی در برابر انصاف را به یکدیگر ارتباط می‌دهند تا در نهایت نتایج مطلوب منابع انسانی یعنی عملکرد، انصاف و مشروعیت اجتماعی حاصل شود (Aust, et al., 2020)؛ بنابراین سه رویکرد به مدیریت منابع انسانی پایدار وجود دارد: مدیریت منابع انسانی سخت، مدیریت منابع انسانی نرم و مدیریت منابع انسانی مبتنی بر زمینه. مدیریت منابع انسانی پایدار در طبقه‌بندی رویکرد مبتنی بر زمینه قرار می‌گیرد و مباحث بسیار گسترده‌تری را پوشش می‌دهد.

در دهه اخیر تمرکز بر ابعاد اجتماعی پایداری به‌طور فزاینده‌ای اهمیت یافته است در حالی که مدیریت استراتژیک منابع انسانی در ۳۰ سال اخیر رویکرد غالب سیاست‌های مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود اما در دهه اخیر ظهور رویکرد پایدار به منابع انسانی خواهان پیوند بین مدیریت منابع انسانی و پایداری سازمان است (ناظری، صفایی و نیکومند، ۱۴۰۰)؛ بنابراین پایداری، پارادایم جدید در مدیریت منابع انسانی است و در حال تبدیل شدن به بخشی از سیر تکاملی مدیریت منابع انسانی است (Jabbour & Santos, 2008؛ De Prins, Van Beirendonck, Vos & Segers, 2014).

مدیریت منابع انسانی پایدار دربرگیرنده‌ی مجموعه‌ای از استراتژی‌ها و فعالیت‌های منابع انسانی برای دستیابی به اهداف اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی است در حالی که به‌طور موازی سرمایه انسانی را نیز در بلندمدت تقویت می‌کند. این رویکرد با هدف کاهش اثرات مضر سازمان‌ها بر محیط‌زیست، افراد و جوامع ایجاد شده است (Kramar, 2014) و در واقع رویکرد جدیدی برای مدیریت افراد (Santana & Lopez-Cabrales, 2019) و نوعی فلسفه مدیریت و رهبری درمورد این است که چگونه افراد برای موفقیت در کار بیشترین مشارکت را داشته باشند از طرفی کارشان کمترین اثر منفی بر محیط و اجتماع را داشته باشد در حالی که عوامل مالی در سازمان را نیز بهبود دهند (Lakshmi & Kennedy, 2017)؛ بنابراین بهبود نگرش‌ها نسبت به اجرای پایداری در حوزه مدیریت منابع انسانی هم می‌تواند به تثبیت جایگاه افراد در سازمان کمک نموده و هم به‌عنوان اهرمی در تقویت و نگهداشت کارکنان و همزمان، به تقویت تعهد و بهبود بهره‌وری کارکنان در راستای اهداف مشخص سازمانی در میان سازمان‌ها و صنایع مختلف کشور، منجر شود در حالی که اثرات زیست‌محیطی و پیامدهای اجتماعی ناشی از صنعت را نیز کاهش دهد. در میان صنایع مختلف کشور، صنعت نفت، سال‌هاست محور پیشرفت و توسعه کشور بوده است تا جایی که مراجع رسمی صدور آمارها در حوزه‌های مختلف همچون حوزه منابع انسانی، شاخص‌های بهره‌وری نیروی کار در فعالیت‌های اقتصادی کشور را به دو دسته

بهره‌وری نیروی کار بدون نفت و بهره‌وری همراه با نفت گزارش می‌نمایند. گرچه توجه به اهداف کلان سند چشم‌انداز ایران در افق ۱۴۰۴ نیز در اهداف کلی توسعه بخش انرژی در برنامه ششم نشان می‌دهد که چهارمین هدف کلان، ارتقاء صنعت نفت به صنعتی سرآمد و روزآمد با تکیه بر توانمندی‌های داخلی و تعاملات بین‌المللی بوده و اولین راهبرد ارتقای سرمایه انسانی با رویکرد سلامت، مهارت و انگیزش است (سند چشم‌انداز توسعه) اما شواهد نشان از آن دارد که توجه کافی به شیوه‌های نوین مدیریت منابع انسانی در کشور و خصوصاً صنعت نفت، آن چنان که باید، صورت نپذیرفته است و این مسئله، افزایش نرخ خروج ارادی نیروی انسانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان دانشی در شرکت‌های وابسته به صنعت نفت در سال‌های اخیر را منجر شده است ( Afkhami Ardakani & faraji, 2011) درحالی‌که حفظ استعدادها در صنایع نفت و گاز نیز در رقابت با دیگر صنایع در کشورهای مختلف، امروزه به موضوع بسیار مهم و اثرگذاری تبدیل شده است (Radda, Majidadi & Akanno, 2015)؛ از دیگر سوی اثرات منفی فعالیت‌های نفتی، آشکار و ملموس است و همواره از طرف جامعه محلی، اعتراضاتی به این موضوع صورت می‌گیرد. به‌همین سبب، شرکت‌های بزرگ و موفق، روزبه‌روز توجهشان را به بحث مسئولیت اجتماعی بیشتر کرده و اقدام‌هایی از قبیل متعهد شدن به استانداردها، سرمایه‌گذاری‌ها در جامعه، بهبود مستمر فعالیت‌ها، راضی نگه‌داشتن ذینفعان و انتشار مرتب گزارش‌های عملکرد اجتماعی و زیست‌محیطی را در اولویت قرار می‌دهند (رانور، قهرمانی، خراسانی و قاسمی، ۱۴۰۱)؛ بنابراین افزایش فشارهای خارجی، سازمان‌هایی همچون صنعت نفت را مجبور به استفاده از مفهوم پایداری کرده است (دهقانان و همکاران، ۱۳۹۵). این تلاش و توجه به پایداری در منابع انسانی در صنایعی که دارای سطح بهره‌وری بالاتری در منابع انسانی و نیروی کار باشند نمود بیشتری دارد. طبق گزارش‌های سازمان ملی بهره‌وری، شاخص بهره‌وری نفت و گاز در حوزه نیروی کار دارای بالاترین سطح در سال ۱۳۹۵ به نسبت سایر صنایع و فعالیت‌های اقتصادی کشور است، بنابراین لزوم توجه به منابع انسانی پایدار در صنعت نفت به‌عنوان مهمترین صنعت پیشرو و درآمدزای کشور، پیامدهای بسیاری را به دنبال خواهد داشت و روند توسعه منابع انسانی را در این صنعت تسریع خواهد کرد همچنان می‌تواند بر سود و زیان کلی اقتصاد کشور، مؤثر واقع شود.

در مجموع، تفکر دیوان‌سالارانه به منابع انسانی و نگرش کوتاه‌مدت بدون توجه به اهداف بلندمدت در حوزه منابع انسانی در سازمان‌های فعلی، ناتوانی یا ضعف در جذب و

نگهداشت کارکنان دانشی در بلندمدت، عدم تثبیت جایگاه افراد در سازمان‌ها و کاهش انگیزش و تعهد همراه با چالش تأمین نیروی خبره و افزایش نرخ خروج و عدم ماندگاری عدم توجه به مسئولیت اجتماعی و ایجاد ارزش برای کلیه ذینفعان لزوم توجه به بسترسازی جهت پایداری منابع انسانی امری ضروری است. در این راستا محقق تلاش می‌نماید با شناسایی مهمترین عوامل تأثیرگذار بر بکارگیری مدیریت منابع انسانی پایدار در صنعت نفت، زمینه‌سازی بکارگیری و فراهم نمودن شرایط جهت پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی پایدار در صنعت نفت را فراهم نماید.

نتایج این پژوهش می‌تواند منجر به ایجاد مدلی از مدیریت منابع انسانی پایدار جهت کاربرد در سازمان‌های دولتی و خصوصی و به‌طور خاص در صنعت شود و همچنین می‌تواند دریچه‌ای به پژوهش‌های جدید سایر پژوهشگران در این حوزه باشد. از طرفی با توجه به اهمیت مدیریت منابع انسانی پایدار به‌عنوان رویکردی جدید و جهت‌دهنده در منافع متقابل سازمان و محیط در حال و آینده و چالش‌های موجود در این خصوص، تحلیل و بررسی عوامل مؤثر بر بکارگیری مدیریت منابع انسانی پایدار به‌عنوان راهگشای همزمان این چالش‌ها، ضروری است. این پژوهش ما را به‌سوی طراحی مدلی در مدیریت منابع انسانی پایدار در صنعت نفت رهنمود نموده تا تلاش شود این بخش از خلأ موجود در بدنه دانشی و تجربی در تحقیقات مدیریت منابع انسانی پایدار را برطرف نماید؛ بنابراین این پژوهش در تلاش است تا با بهره‌گیری از نظر متخصصان به این سؤال پاسخ دهد: شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر در پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی پایدار در صنعت کدامند؟

### روش‌شناسی

این پژوهش از روش کیفی جهت دستیابی به مهمترین شرایط بسترساز مدیریت منابع انسانی پایدار بهره می‌جوید. جهت جمع‌آوری داده‌ها از پژوهش میدانی طی مصاحبه با ۵ گروه از خبرگان استفاده شد. رویکردهای مختلفی برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه وجود دارد. در پژوهش حاضر تئوری داده‌بنیاد برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه بکار گرفته می‌شود. نظریه داده‌بنیاد، زمانی مناسب است که برای تبیین یک فرایند نظریه‌ای وجود ندارد. ادبیات موجود ممکن است مدل‌هایی را عرضه کرده باشد و براساس نمونه‌هایی از یک جامعه آماری، آن را آزمون کرده باشد؛ ولی نتایج موردعلاقه محقق، کیفی نیست. از طرفی ممکن است مباحث نظری نیز عرضه شده باشند، ولی این مباحث

به صورت خاص و جزئی، به مفاهیم و متغیرهای بارزش مورد نظر محقق کیفی رجوع نکند (ایمان، ۱۳۹۱). سه رهیافت مسلط در نظریه سازی داده بنیاد، قابل تمیز است: رهیافت نظام مند (استراوس و کوربین، ۱۳۹۰)، رهیافت ظاهرشونده (گلیزر) و رهیافت ساخت گرایانه (چارمز). حرکت پژوهش حاضر طبق رهیافت نظام مند است. رهیافت نظام مند در نظریه داده بنیاد بر استفاده از گام های تحلیل داده ها مشتمل بر کدگذاری باز، محوری و انتخابی و تدوین یک الگوی منطقی یا یک توصیف بصری از نظریه تولید شده تأکید دارد (ایمان، ۱۳۹۱). تجزیه و تحلیل داده ها به کمک نرم افزار مکس کیودا<sup>۱</sup> انجام شد که طی سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی صورت گرفت.

دلیل استفاده از نظریه ی داده بنیاد در مطالعه حاضر را می توان به ضعف های مطالعات پیشین در خصوص وجود شرایط بسترساز مدیریت منابع انسانی پایدار در صنعت نفت دانست. از طرف دیگر، مدل های موجود در زمینه مدیریت منابع انسانی پایدار با توجه به بافت فرهنگی و شرایط کشور ما طراحی نشده اند. لذا نیاز به مدلی بومی برای صنعت نفت در داخل کشور در این زمینه، استفاده از تئوری داده بنیاد را توجیه می نماید.

جامعه آماری پژوهش شامل متخصصان مدیریت منابع انسانی و رؤسای واحدهای مختلف شرکت پایانه های نفتی ایران، متخصصان محیط زیست آشنا به صنعت نفت، برخی فعالان اجتماعی در مناطق نفتی جنوب و همچنین متخصصان دانشگاهی مدیریت منابع انسانی آشنا به صنعت نفت بود که نمونه از بین این افراد به روش هدفمند انتخاب شد.

پس از مصاحبه صوت های ضبط شده ذخیره و پیاده سازی شد. همچنین جهت تشریح فرایندها انواع بسیاری از داده های کیفی از جمله مشاهدات پژوهشگر، گفت و گوها، مصاحبه ها، اسناد دولتی و تأملات خود پژوهشگر نیز مورد استفاده قرار گرفت. طی فرایند کدگذاری ۲۸ مصاحبه، مفاهیم زیادی حاصل شد که طی فرایند رفت و برگشت تحلیل داده ها، داده های کیفی اولیه به مفاهیم کمتری تقلیل یافت.

در گام بعد براساس روش مرسوم در نظریه داده بنیاد، به هریک از اجزا، عنوان و برجسبی داده شد. این عنوان که اصطلاحاً «کد» نامیده می شود که باید گویای محتوای داده باشد، به طوری که خواننده یا مشاهده کننده این عنوان تا حدود زیادی به مفهوم جملات پی ببرد. در این پژوهش برای انجام کدگذاری باز از روش تحلیل سطر به سطر در محیط نرم افزار مکس کیودا استفاده شد.

دغدغه نسبت به پایایی و روایی در همه شیوه های پژوهش، مورد توجه بسیاری از



پژوهشگران قرار دارد (دانایی فرد و مظفری، ۱۳۸۷). نیومن چهار نوع آزمون که عبارت‌اند از اعتبار اکولوژیکی<sup>۱</sup>، تاریخ طبیعی<sup>۲</sup>، اعتبار اعضا<sup>۳</sup>، و اجرای بومی شایسته<sup>۴</sup> است را از همدیگر تفکیک می‌نماید که در این پژوهش از دو مورد از آن‌ها استفاده شد: اعتبار اکولوژیکی و اعتبار اعضا. جهت ارزیابی پایایی از ضریب هولستی<sup>۵</sup> استفاده شد که محاسبات مربوطه در ادامه آمده است. از این‌رو متن مصاحبه‌ها طی دو مرحله کدگذاری شد. برای محاسبه درصد توافق مشاهده شده، از فرمول زیر استفاده شد.

$$PAO = \frac{2M}{N1 + N2}$$

M: موارد مشترک بین دو کدگذار

N1: تعداد کل موارد کدگذاری شده توسط کدگذار اول

N2: تعداد کل موارد کدگذاری شده توسط کدگذار دوم

PAO<sup>۶</sup>: عددی بین صفر (عدم توافق) و یک (توافق کامل) و در صورت بزرگتر بودن از مقدار ۰/۶ قابل قبول است.

$$PAO = \frac{2(34)}{48 + 51} = 0.68$$

با توجه به محاسبات صورت گرفته PAO در این مطالعه ۰/۶۸ به دست آمده است که از ۰/۶ بزرگتر است، بنابراین بخش کیفی از پایایی مطلوبی برخوردار است.

در مرحله نخست از کدگذاری، نامگذاری مفاهیم بدون هیچ‌گونه محدودیتی از لحاظ تعداد کدها صورت گرفت. مفاهیم مشابه مشخص شد و سپس در کنار هم در یک گروه جای گرفت. با اتمام مفهوم‌سازی داده‌ها، مفاهیم مشابه در یک مقوله خاص گروه‌بندی شدند. لازم به ذکر است علاوه بر محقق فعلی، افراد دیگری نیز در کدگذاری و تفسیر داده‌ها شرکت داشتند. در حقیقت، یک پرسشگر و دو نفر بازبین در فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها به محقق کمک نمودند. در نهایت فهرستی از مفاهیم اصلی به مصاحبه‌شوندگان ارائه شد تا محقق اطمینان حاصل نماید مفاهیمی که برای مصاحبه‌شوندگان مهم بوده است، به‌شيوه‌ای صحیح درک و استخراج شده است. طی مرحله کدگذاری باز ابتدا در مجموع ۹۴ کد شناسایی و استخراج شد و سپس به ۵۳ مفهوم انتزاعی‌تر کاهش یافت. در نهایت مفاهیم به دست آمده در قالب مقوله دسته‌بندی شدند.

---

1. Ecological Validity  
 2. Natural History  
 3. Member Validation  
 4. Competent Insider Performance  
 5. Holstein coefficient  
 6. Percentage of Agreement Observation (PAO)



در همین راستا مقوله‌های اصلی طی فرایند کدگذاری محوری شناسایی و طبقه‌بندی شد و در قالب شرایط علی، پدیده محوری، عوامل مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای و پیامدها طبقه‌بندی شد. در ادامه به تشریح نتایج حاصل از کدگذاری محوری می‌پردازیم. شرایط علی: عواملی که پدیده محوری از آن ناشی می‌شود و یا تحت تأثیر آن قرار دارد شرایط علی نامیده می‌شود (Creswell & Creswell, 2018). به‌عنوان شرایط علی تغییر محیط کسب‌وکار شامل مفهوم بحران‌های زیست‌محیطی، بلوغ تفکرات ذینفعان و فشار آن‌ها جهت پایداری بود. همچنین تغییر در دانش، تمایلات و اطلاعات کارکنان و خروج سرمایه‌های دانشی از بدنه‌ی شرکت پایانه‌های نفتی ایران نیز به مقوله‌ی تغییر محیط کسب‌وکار مرتبط شد.

شرایط علی مدیریت منابع انسانی پایدار در جدول ۱ ذکر شده است:

**پدیده‌ی محوری:** مدیریت منابع انسانی پایدار، مقوله‌ی محوری این پژوهش است. **شرایط مداخله‌گر<sup>۱</sup>:** به شرایط ساختاری که مداخله سایر عوامل را محدود یا تسهیل می‌نماید «شرایط مداخله‌گر» گفته می‌شود (محمدی، ۱۳۹۳). به‌عبارتی شرایط مداخله‌گر، عوامل کلی ناشی از محیط بیرونی است که بر پدیده‌ی محوری و راهبردها اثرگذار هستند. طبق بررسی‌های صورت گرفته شرایط مداخله‌گر شامل ۴ مقوله‌ی: شرایط سیاسی - اقتصادی، شرایط فرهنگی، شرایط تکنولوژیک و سیاست‌های وزارت است که در مجموع شامل ۸ مفهوم هستند. یکی از این عوامل شرایط سیاسی - اقتصادی کشور است که تأثیر مهمی در پایداری منابع انسانی دارند. شرایط صادرات نفت به‌دلیل تحریم‌هایی که کشور با آن مواجه است، اخیراً افت چشمگیری داشته است. از طرفی نهادهای برون‌سازمانی در تعیین حقوق و دستمزد کارکنان وزارت نفت نقش به‌سزایی دارند درحالی‌که از شرایط سخت کارکنان در این مناطق درک صحیحی ندارند. همچنین تغییر دولت‌ها و قطعاً تغییر مداوم در مدیریت‌ها منجر به کاهش عملکرد اثربخش برنامه‌های مدیران می‌شود و درنهایت منجر به اجرای برنامه‌های کوتاه‌مدت بدون بازدهی می‌شود.

همچنین شرایط فرهنگی مثل فرهنگ سازمان در رابطه با کارکنان و مسائل اجتماعی - زیست‌محیطی، از مسائلی است که بر مدیریت منابع انسانی پایدار و اقدامات آن اثرگذار خواهد بود. از طرفی شرایط تکنولوژیک مثل استفاده از تکنولوژی‌های نوین و توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات منجر به بهبود عملکرد مدیریت منابع انسانی

## جدول ۱. شرایط علی

مفهوم	مقوله		
بحران‌های زیست‌محیطی	تغییر محیط کسب‌وکار	تغییر محیط کسب‌وکار	۱
فشار ذینفعان			۲
تغییر در دانش، تمایلات و اطلاعات کارکنان			۳
خروج سرمایه‌های دانشی از بدنه‌ی سازمان			۴

در راستای پایداری خواهد بود. یکی دیگر از این موارد سیاست‌های وزارت نفت است. مواردی مثل انعطاف‌پذیری حقوق و دستمزد در مناطق، تفویض اختیار و قدرت تصمیم‌گیری بیشتر به مدیریت منابع انسانی شرکت‌های وابسته از جمله این عوامل است که نیازمند مدیرانی است که درک صحیحی از شرایط کار در مناطق عملیاتی داشته باشند و به نظر می‌رسد خروج ستاد شرکت پایانه‌ها از مناطق عملیاتی یکی از عواملی است که درک شرایط کارکنان را با مشکل مواجه ساخته است. شرایط مداخله‌گر با جزئیات در جدول ۲ ارائه شده است.

**شرایط زمینه‌ای<sup>۱</sup>:** عوامل موقعیتی خاصی هستند که بر استراتژی‌ها تأثیر می‌گذارند (Creswell & Creswell, 2018). در این پژوهش شرایط زمینه‌ای شامل آن دسته از عواملی است که باید در جهت انجام اقدامات مدیریت منابع انسانی پایدار صورت بگیرد تا منجر به عملکرد پایدار و منتج به موفقیت شود. لذا در این پژوهش از میان ۵۶ مفهوم ایجاد شده، ۳۳ مفهوم در قالب ۷ مقوله و ۴ بعد به‌عنوان شرایط زمینه‌ای دسته‌بندی شده که به شرح جدول ۵ است. یکی از مهمترین شرایط زمینه‌ای جهت پیشبرد اقدامات مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان، مدیریت و رهبری سازمان است. سطح آگاهی و بلوغ فکری مدیران در رابطه با پایداری که با مطالعه و آگاهی در رابطه با اهمیت منابع انسانی به دست می‌آید و منجر به گنجانیدن اهداف پایداری در مأموریت و چشم‌انداز سازمان می‌شود می‌تواند در این راستا مثر ثمر واقع شود. همچنین توجه و تأکید مدیران بر اجرای طرح‌های پژوهشی در رابطه با وضعیت کارکنان سازمان و توجه به دیگر ذینفعان سازمانی و آگاهی از نتایج پیاده‌سازی آن در سازمان، از اهمیت ویژه‌ای در این رابطه برخوردار است. از طرفی فرایندها و سازوکارهای اجرایی سازمان باید به‌صورتی باشد که پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان را تسهیل نماید. یکی از این فرایندها سیستم جذب و بکارگیری است.

1. Contextual conditions

جدول ۲. شرایط مداخله‌گر

کد	مقوله		
	کاهش صادرات نفت بر اثر تحریم‌ها	شرایط سیاسی- اقتصادی	۱
	نقش نهادهای بین‌المللی سیاسی بر تحریم نفت ایران		۲
	نقش نهادهای برون‌سازمانی در تعیین حقوق و دستمزد کارکنان وزارت نفت		۳
	تعهد سازمان به کارکنان	فرهنگ سازمان	۴
	اعتماد متقابل کارکنان - سازمان		۵
	احساس تعلق سازمان به جامعه محلی		۶
	الزام خود کارکنان به رفتارهای محیط‌دوستانه		۷
	استفاده از تکنولوژی‌های نوین	شرایط تکنولوژیک	۸
	توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات		۹
	انعطاف‌پذیری حقوق و دستمزد در مناطق	سیاست‌های وزارت	۱۰
	تفویض اختیار و قدرت تصمیم‌گیری بیشتر به مدیریت منابع انسانی شرکت‌های وابسته		۱۱
	وضع قوانین پایداری از طرف شرکت مادر		۱۲
	حمایت و اهمیت به خروجی طرح‌های پژوهشی در زمینه مدیریت منابع انسانی	سیاست‌های وزارت	۱۳
	تخصیص بودجه جهت زیباسازی فضای زندگی خانواده‌های ساکن		۱۴
	در نظر گرفتن شرایط مناطق عملیاتی در تصمیم‌گیری		۱۵
	جابجایی ستاد به مناطق عملیاتی		۱۶
	توسعه زیرساخت‌های آموزشی		۱۷
	تعیین واحد نمونه منابع انسانی شرکت‌های زیرمجموعه		۱۸
	برگزاری همایش‌های منابع انسانی و تسهیم تجارب مدیران منابع انسانی		۱۹

شفافیت در فرایند جذب می‌تواند به عدالت ادراکی ذینفعان سازمان کمک شایانی نماید. همچنین وجود سیستم ارزیابی عملکرد منصفانه کارکنان، کنترل منظم عملکرد واحد مدیریت منابع انسانی برای خدمت‌رسانی به کارکنان، انتشار گزارش خدمات ارائه شده به کارکنان و خانواده‌های ساکن در کانال‌های ارتباطی و همچنین گزارش عملکردهای زیست‌محیط - اجتماعی سازمان می‌تواند فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی پایدار را تسهیل نماید. از دیگر فرایندهایی که وجود آن به مدیریت منابع انسانی پایدار کمک

می‌نماید می‌توان به سیستم جبران خدمات اشاره نمود. شفافیت سیاست‌های پرداخت و شفافیت نظام جبران خدمات می‌تواند از جمله ویژگی‌های سیستم جبران خدمات اثربخش در این زمینه باشد. مقوله‌ی ساختار و ضوابط از دیگر ابعاد دسته‌بندی شده در شرایط زمینه‌ای است که اشاره به مفاهیمی مثل انعطاف‌پذیری و به‌روز شدن قوانین و فرایندها، ملاحظات زیست‌محیطی در ساختار سازمان و الگوبرداری از شرکت‌های موفق در حوزه پایداری منابع انسانی دارد. همچنین یکی دیگر از ابعاد، ارتباطات است. ارتباط یکی از عوامل مهم دستیابی سازمان به عملکرد اثربخش در زمینه مدیریت منابع انسانی پایدار است و نتایج مثبت آن علاوه بر سازمان، کارکنان را نیز منتفع می‌نماید. ارتباطات اشاره به ارتباطات درون‌سازمانی و ارتباطات برون‌سازمانی دارد. یکی از مقوله‌هایی که می‌توان در این زمینه به آن اشاره نمود، ارتباطات درون‌سازمانی است که مفاهیم دیگری مثل اشتراک اطلاعات و قوانین جدید با کارکنان، ارتباط با سایر مدیریت‌ها جهت آسیب‌شناسی مسائل نیروی انسانی و ارتباط واحد بهداشت، ایمنی و محیط‌زیست<sup>۱</sup> با واحد منابع انسانی در زمینه مدیریت منابع انسانی پایدار است.

### جدول ۳. شرایط زمینه‌ای

کد	مقوله	بعد	شرایط زمینه‌ای		
	ثبات مدیریت	مدیریت و رهبری			۱
	بلوغ تفکر مدیران				۲
	باور مدیریت ارشد سازمان به پایداری				۳
	تأکید مدیریت بر اجرایی نمودن خروجی طرح‌های پژوهشی در زمینه مسائل منابع انسانی				۴
	در نظر گرفتن اهداف پایداری در استراتژی‌های منابع انسانی	فرایندها			۵
	شفافیت فرایند جذب				۶
	نظام ارزیابی عملکرد منصفانه کارکنان				۷
	صحت و شفافیت نظام جبران خدمات				۸
	کنترل منظم عملکرد واحد منابع انسانی				۹
	تقسیم کار متناسب با ظرفیت و توانایی منابع انسانی				۱۰
	امکان دورکاری کارکنان روزکار		۱۱		

1. HSE

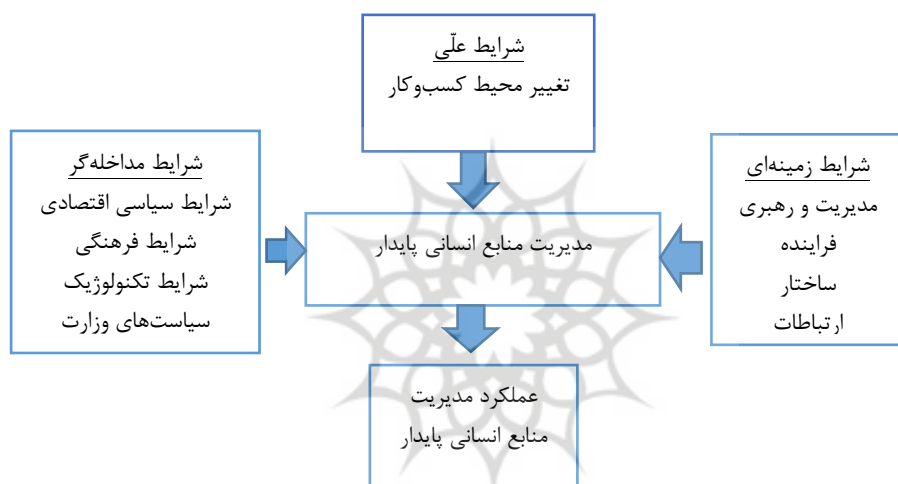
کد	مقوله	بعد		
	طرح شناور اقماری - روز کار در تابستان			۱۲
	انتخاب شرایط کاری توسط کارکنان (روز کار - اقماری)			۱۳
	ایمنی محیط کار			۱۴
	گنجاندن اهداف زیست‌محیطی و اجتماعی در مأموریت سازمان	ساختار و ضوابط	ساختار	۱۵
	انتشار گزارش‌های عملکرد زیست‌محیطی اجتماعی سازمان			۱۶
	الگو برداری از شرکت‌های موفق در حوزه پایداری منابع انسانی			۱۷
	انعطاف‌پذیری و به‌روز شدن قوانین و فرایندها			۱۸
	ملاحظات زیست‌محیطی در ساختار سازمان			۱۹
	اصلاح قوانین و فرایندها و حذف کاغذبازی			۲۰
	اصلاح قوانین حقوق و دستمزد تابع مقررات برون‌سازمانی			۲۱
	ارتباط با سایر مدیریت‌ها جهت آسیب‌شناسی مسائل نیروی انسانی			۲۲
	اشتراک اطلاعات و قوانین جدید با کارکنان			۲۳
	ارتباط واحد ایمنی، بهداشت و محیط‌زیست با واحد منابع انسانی			ارتباطات درون‌سازمانی
	برگزاری گردهمایی‌ها و جشن‌های خاص خانواده‌های کارکنان ساکن	۲۵		
	تعامل مثبت کارکنان با همکاران	۲۶		
	ارتباط واحد منابع انسانی با مراکز آموزشی جامعه محلی	ارتباطات برون‌سازمانی		۲۷
	اشتراک اطلاعات و همکاری اداره محیط‌زیست و بهداشت، ایمنی و محیط‌زیست			۲۸
	سنجش عملکرد سازمان‌های دولتی دریافت‌کننده بودجه از نفت			۲۹
	انتشار گزارش‌های عملکرد زیست‌محیطی اجتماعی			۳۰
	تعامل مثبت کارکنان با ذینفعان سازمانی			۳۱
	تغییر نگرش کارکنان نسبت به جامعه محلی			۳۲
	گردش مالی حقوق کارکنان در بانک‌های جامعه محلی			۳۳

ارتباط برون‌سازمانی: شامل ارتباط واحد منابع انسانی با مراکز آموزشی جامعه محلی، ارتباط واحد منابع انسانی با مراکز فنی و حرفه‌ای جامعه محلی، اشتراک اطلاعات و

همکاری اداره محیط‌زیست و واحد بهداشت، ایمنی و محیط‌زیست، خدمات متقابل سازمان‌های دولتی به پایانه‌ها و سنجش عملکرد سازمان‌های دولتی دریافت‌کننده بودجه از نفت است.

**پیامدها:** پیامد مدیریت منابع انسانی پایدار در صنعت نفت، عملکرد مدیریت منابع انسانی پایدار است. موارد مطرح شده در قالب مدل پارادایمی در شکل ۱ قابل مشاهده است.

### شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش



### بحث و نتیجه‌گیری

در سال‌های اخیر پژوهش‌های زیادی در زمینه‌ی مدیریت منابع انسانی پایدار انجام شده است. مطالعات صورت گرفته در این حوزه را می‌توان در ۴ دسته طبقه‌بندی نمود. مطالعاتی که بر جنبه‌ی سبز مدیریت منابع انسانی پایدار تمرکز دارند (DuBois & Saeed, Afsar, Hafeez, Renwick, Redman & Maguire, 2013; Dubois, 2012; Khan, Tahir & Afridi, 2019; Shah, 2019; Shen & Benson, 2016). دسته‌ی دوم مطالعاتی است که بیشتر به بعد اجتماعی پایداری توجه دارند و از این منظر به مدیریت منابع انسانی پایدار می‌نگرند (De Prins, Stuer & Gielens, 2020; Mariappanadar & Aust, 2017; Shen & Benson, 2016; Thom & Zaugg, 2004; Wikhamn, 2019). دسته سوم مطالعاتی هستند که ۳ بعد پایداری را در مدیریت منابع انسانی پایدار در نظر می‌گیرند (Stahl, Brewster, Collings & Hajro, 2020; Santana & Lopez-)

Westerman, Rao, Vanka & Gupta, Cabrales, 2019; Macke & Genari, 2018; Stankeviciute & Savaneviciene, 2018; Aust, et al., 2020). دسته چهارم مطالعات در این حوزه به مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد خیر عمومی می‌پردازند (Aust, et al., 2020). با توجه به انواع مدل‌های ذکر شده، مطالعه حاضر در دسته‌ی سوم جای دارد و ۳ بعد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی را به‌طور همزمان در مدیریت منابع انسانی پایدار مورد توجه قرار می‌دهد. بررسی مطالعات نشان می‌دهد به فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در مطالعات زیادی پرداخته شده است اما تنها به ذکر مؤلفه‌ها به‌طور کلی اشاره نموده است گرچه به‌صورت جزئی نیز به ذکر مثال‌هایی در این زمینه پرداخته است. با این توضیح، مدل ارائه شده در این مطالعه با ارائه ۵۶ مفهوم به‌عنوان عوامل مؤثر بر پایداری مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت شامل مقوله‌ها و مفاهیمی است که به سازمان‌ها کمک می‌نماید تا در زمینه‌سازی جهت مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان گام بردارند.

**پیشنهادات تحقیقات آتی:** عملکرد مدیریت منابع انسانی پایدار به‌عنوان نتیجه و خروجی فعالیت‌های منابع انسانی پایدار موضوع مهمی است که در تحقیقات پیشین به‌صورت محدودی به آن اشاره شده اما مدل جامعی که فعالیت‌ها و نتایج را به‌صورت یکپارچه نشان دهد، در ادبیات مشاهده نشد. بدین منظور لازم است چارچوبی مورد استفاده قرار گیرد که نه‌تنها ارتباط بین اجزا در هریک از حوزه‌های فعالیت‌های منابع انسانی پایدار را نشان دهد بلکه تأثیر فعالیت‌ها بر نتایج و عملکرد را نیز نشان دهد. مدل ارائه شده در این پژوهش همانند دیگر مطالعات در این زمینه، دینفعان مختلفی را برای مدیریت منابع انسانی در نظر می‌گیرد.

رویکرد چند دینفعی به مدیریت منابع انسانی معتقد است که مدیران و متخصصان مدیریت منابع انسانی باید خواسته‌های مجموعه گسترده‌ای از دینفعان را با نیازها و انتظارات متفاوت و گاه متناقض در نظر بگیرند (Stahl, Brewster, Collings & Hajro, 2020). از طرفی گرچه تحقیقات مدیریت منابع انسانی عمدتاً بر اهمیت زمینه<sup>۱</sup> واقف هستند، اما تحقیقات مدیریت منابع انسانی پایدار عمدتاً تأثیرگذاری آن را نادیده می‌گیرند (Aust, et al., 2020). لذا، فقدان تحقیق در ارتباط با این موضوع احساس می‌شود که کدام عوامل برون‌سازمانی مثل فرهنگ، وضعیت اقتصادی و سیاسی می‌توانند بر میزان پایداری مدیریت منابع انسانی شرکت‌ها اثرگذار باشند.



## منابع

- اشتراس، آنسلم و کوربین، جولیت ام (۱۳۹۰). *اصول روش تحقیق کیفی، نظریه منبایی رویه‌ها و روش‌ها*، چاپ سوم، مترجم: بیوک محمدی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگ: تهران.
- ایمان، محمدتقی (۱۳۹۱). *روش‌شناسی تحقیقات کیفی*، چاپ اول، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه: قم.
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۹۵). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی*، چاپ ششم، مترجمان: اعرابی و مهدیه، دفتر پژوهش‌های فرهنگی: تهران.
- بامبرگر، پیتر و مشولم، ایلن (۱۳۹۴). *استراتژی منابع انسانی*، چاپ پنجم، مترجمان علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی: تهران.
- رانور، سوگل؛ قهرمانی، محمد؛ خراسانی، اباصلت و قاسمی، شاهرخ (۱۴۰۱). بررسی مؤلفه اخلاق حرفه‌ای مدیران شرکت نفت ملی ایران بر مبنای الگوی تراز جهانی. *فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*. سال چهاردهم، شماره ۵۵، صص ۱۲۳-۱۳۶.
- دانایی فرد، حسن، الوانی، سیدمهدی و آذر، عادل (۱۳۹۲). *روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع*، چاپ دوم، انتشارات صفار: تهران.
- دانایی فرد، حسن و امامی، سیدمجتبی (۱۳۸۶). *استراتژی‌های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه پردازی داده‌بنیاد*. اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، سال اول، شماره ۲، صص ۶۹-۹۷.
- دهقانان، حامد؛ محمدی‌نسب، علی و مهدی‌زاده، الهه (۱۳۹۵). *مدیریت پایدار منابع انسانی*، جلد اول، چاپ اول، تهران: نشر مهربان.
- رئوفی، ناجی (۱۳۹۰). *بهینه‌سازی منابع انسانی کلید توسعه پایدار سازمان*، سایت وزارت راه و شهرسازی - سازمان بنادر و دریانوردی. <https://www.pmo.ir/fa/article/194>.
- سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴.
- محمدپور، احمد (۱۳۸۹). *فراروش بنیان‌های فلسفی و عملی روش تحقیق کیفی در علوم اجتماعی و رفتاری*، چاپ سوم، انتشارات جامعه‌شناسان: تهران.
- ناظری، علی؛ صفایی، ناصر و نیکومند، سمیرا (۱۴۰۰). *شناسایی و اولویت‌بندی موانع پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی سبز در شرکت پالایش نفت تهران*. *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال دوازدهم، شماره ۴۷، صص ۱۱۲-۱۲۹.

نیومن، ویلیام لاورنس (۱۳۹۵). شیوه‌های پژوهش اجتماعی: رویکردهای کیفی و کمی، جلد اول و دوم، چاپ سوم، مترجمان: حسن دانایی‌فرد و سیدحسین کاظمی، کتاب

مهربان: تهران.

Afkhami ardakani, M., & faraji, r. (2012). Culture, organizational commitment and intention to leave of knowledge workers: Designing and presenting a model in RIPI. Iranian journal of management sciences, 6 (24), 1-24.

Agyabeng-Mensah, Y., & Tang, L. (2021). The relationship among green human capital, green logistics practices, green competitiveness, social performance and financial performance. Journal of Manufacturing Technology Management, 32(7), 1377-1398.

Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? Human Resource Management Review, 30 (3), 100705.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Fifth edition. Los Angeles, SAGE.

De Prins, P., Stuer, D., & Gielens, T. (2020). Revitalizing social dialogue in the workplace: The impact of a cooperative industrial relations climate and sustainable HR practices on reducing employee harm. The International Journal of Human Resource Management, 31 (13), 1684-1704.

De Prins, P., Van Beirendonck, L., Vos, A., & Segers, J. (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)'-model, 25 (4), 263-284.

De Souza Freitas, W. R., Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2011). Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. Business strategy series.

DuBois, C. L., & Dubois, D. A. (2012). Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization. Human Resource Management, 51(6), 799-826.

Greenwood, Michelle (2013), Ethical Analyses of HRM: A Review and Research Agenda. J Bus Ethics 114, 355–366.

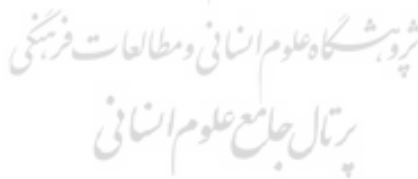
Haldar, S. Towards a conceptual understanding of sustainability-driven entrepreneurship. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 1-14.

Heikkinen, S., Lämsä, A. M., & Niemistö, C. (2021). Work–family practices and complexity of their usage: a discourse analysis towards socially responsible human resource management. Journal of Business Ethics, 171(4), 815-831.

Jabbour, C.J.C. and Santos, F.C.A. (2008), “The central role of human resource management in the Search for Sustainable Organizations

- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (8), 1069-1089.
- Kramar, R., & Mariappanadar, S. (2015). Call for papers for a Special Issue: Sustainable human resource management. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53 (3), 389-392.
- Kryger Aggerholm, H., Esmann Andersen, S., & Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 16 (2), 105-123.
- Lakshmi, V, R & Kennedy, H (2017), The Role Of Business Sustainability In Human Resource Management: A Study On Indian Manufacturing Companies, *The South East Asian Journal of Management*, 11 (1), 70-85.
- Mariappanadar, S. (2012). Harm of efficiency oriented HRM practices on stakeholders: An ethical issue for sustainability. *Society and Business Review*.
- Mariappanadar, S. (2014). Stakeholder harm index: A framework to review work intensification from the critical HRM perspective. *Human Resource Management Review*, 24 (4), 313-329.
- Mariappanadar, Sugumar & Aust, Ina (2017) The Dark Side of Overwork: An Empirical Evidence of Social Harm of Work from a Sustainable HRM Perspective, *International Studies of Management & Organization*, 47:4, 372-387.
- Milliman, J. (2013). Leading-Edge Green Human Resource Practices: Vital Components to Advancing Environmental Sustainability. *Environmental Quality Management*, 23 (2), 31-45.
- Radda, A. A., Majidadi, M. A., & Akanno, S. N. (2015). Employee Engagement in Oil and Gas Sector. *International Journal of Management & Organizational Studies*, 4 (3), 104-116.
- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15 (1), 1-14.
- Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2019). Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26 (2), 424-438.
- Santana, M., & Lopez-Cabrales, A. (2019). Sustainable development and human resource management: A science mapping approach. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26 (6), 1171-1183.
- Shah, M. (2019). Green human resource management: Development of a valid measurement scale. *Business Strategy and the Environment*, 28 (5), 771-785.
- Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially

- responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of management*, 42 (6), 1723-1746.
- Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30 (3), 100708
- Stankevičiūtė, Ž., & Savanevičienė, A. (2018). Designing sustainable HRM: The core characteristics of emerging field. *Sustainability*, 10 (12), 4798.
- Thom, N., & Zaugg, R. J. (2004). Nachhaltiges und innovatives Personal management. In E. J. Schwarz (Ed.), *Nachhaltiges Innovations management*. Wiesbaden: Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Westerman, J. W., Rao, M. B., Vanka, S., & Gupta, M. (2020). Sustainable human resource management and the triple bottom line: Multi-stakeholder strategies, concepts, and engagement. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100742.
- Wikhamn, W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 102-110.
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C. J., Sehnem, S., & Mani, V. (2020). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 212-228.



# Factors affecting the application of sustainable human resource management in the oil industry

Seyede Asma Hosseini<sup>1</sup>- Alireza Moghaddam<sup>2</sup>

Hossein Damghanian<sup>3</sup>- Mohsen Shafiei Nikabadi<sup>4</sup>

In recent years, human resources have been given a lot of attention as a key factor in the success of the organization. Therefore, businesses should seek to retain employees by fulfilling their needs. The aim of the current research is to investigate the factors affecting the use of Sustainable Human Resource Management (SHRM) in the oil industry with a Qualitative approach. To collect data, semi-structured interviews were used with 5 groups of experts through two types of targeted and theoretical sampling. Ecological validity and members' validity were used for validity and Holstein's coefficient was used for reliability. Interviews were analyzed with Grounded Theory and MaxQDA10. During open coding 102 codes were identified and then reduced to 56 more abstract concepts. Finally, 4 concepts as causal, 19 concepts as intervening and 33 concepts as contextual conditions on the application of SHRM were identified, which lead to the performance of SHRM.

**Keywords:** Sustainability, Human Resource Management, Sustainable Human Resource Management, Grounded Theory

- 
1. Ph. D. of Public administration, Department of Business Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran, Asmahosseini@semnan.ac.ir
  2. Assistant Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran, moghaddam@semnan.ac.ir, Corresponding Author
  3. Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran, hdamghanian@semnan.ac.ir
  4. Associate Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran, shafiei@semnan.ac.ir