



University of Tehran Press

# Organizational Culture Management

Home Page: <https://jomc@ut.ac.ir>

Online ISSN: 2423-6934

## The Antecedents and Consequences of sustainable human resource management

Fereshteh Ghaleh Agha Babaei 

Department of Human resource management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. Email: [fereshtehbabai@gmail.com](mailto:fereshtehbabai@gmail.com)

---

### ARTICLE INFO

**Article type:**  
Research Article

**Article History:**  
Received 16 March 2023  
Revised 14 July 2023  
Accepted 18 July 2023  
Published online 25 September 2023

**Keywords:**  
*Sustainable human resource management, Human resource management, Sustainability.*

---

### ABSTRACT

Today, Sustainability is a term that is widely used in various fields, and since people are one of the most important resources in organizations, sustainability is a constant concern for human resource management systems. This research was conducted with the aim of identifying the antecedents and consequences of sustainable human resource management in a qualitative way. Data collection was done by applying the theoretical foundations of the subject and semi-structured interviews and by the snowball method in a targeted manner. The thematic analysis method was used to analyze the data. After discovering the themes of the communication pattern between them in the form of a drawing model, their validity and reliability were examined and confirmed. The obtained results showed 71 unique concepts that identified 3 antecedents (sustainable work system, sustainable management, and sustainable human resources) and 3 consequences (individual level, organizational level, and community level) for sustainable human resource management.

**Cite this Article:** Ghaleh Agha Babaei, F.(2023).

---

**Cite this article :** Panahi, B & Kermanshahi , S. (2023). The Antecedents and Consequences of sustainable human resource. *Organizational Culture Management*, 21 (3), 255-266. DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.356400.1008528>



© Fereshteh Ghaleh Agha Babaei. **Publisher:** University of Tehran Press.  
DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.356400.1008528>

---



## طراحی الگوی پیشایندها و پیامدهای مدیریت پایدار منابع انسانی

### فرشته قلعه آقابابائی

گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: [fereshtehbabai@gmail.com](mailto:fereshtehbabai@gmail.com)

اطلاعات مقاله	چکیده
<p><b>نوع مقاله:</b> پژوهشی</p> <p><b>تاریخ های مقاله:</b>  <b>تاریخ دریافت:</b> ۱۴۰۱/۱۲/۱۵  <b>تاریخ بازنگری:</b> ۱۴۰۲/۰۴/۲۳  <b>تاریخ پذیرش:</b> ۱۴۰۲/۰۴/۲۷  <b>تاریخ انتشار:</b> ۱۴۰۲/۰۷/۰۳</p> <p><b>کلیدواژه:</b>  پایداری،  مدیریت پایدار منابع انسانی،  مدیریت منابع انسانی.</p>	<p>پایداری اصطلاحی است که امروزه به صورت گسترده‌ای در رشته‌های مختلف مورد استفاده قرار گرفته است و از آنجا که افراد در سازمان‌ها یکی از مهم‌ترین منابع به شمار می‌روند پایداری یک نگرانی دائمی برای سیستم‌های مدیریت منابع انسانی به شمار می‌رود. این پژوهش با هدف شناسایی پیشایندها و پیامدهای مدیریت پایدار منابع انسانی به روش کیفی صورت گرفته است. گردآوری اطلاعات با به‌کارگیری مبانی نظری موضوع و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و با روش گلوله برفی و به صورت هدفمند انجام گرفت. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد. پس از کشف مضامین، الگوی ارتباطی میان آن‌ها به صورت مدل ترسیم و روایی و قابلیت اطمینان آن‌ها بررسی شد و مورد تأیید قرار گرفت. نتایج به‌دست‌آمده ۷۱ مفهوم منحصر به فرد را نشان داد و ۳ پیشایندها (نظام کاری پایدار، مدیریت پایدار، منابع انسانی پایدار) و ۳ پیامد (سطح فرد، سطح سازمان، سطح اجتماع) برای مدیریت پایدار منابع انسانی شناسایی شد.</p>

**استناد:** قلعه آقابابائی، فرشته (۱۴۰۲). طراحی الگوی پیشایندها و پیامدهای مدیریت پایدار منابع انسانی. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۱ (۳) ۲۵۵-۲۶۶.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.356400.1008528>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© فرشته قلعه آقابابائی.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.356400.1008528>



## مقدمه

تغییرات قابل توجه داخل و خارج سازمان‌ها طی سالیان گذشته، به دلیل پیشرفت تکنولوژی، چالش‌های جدیدی برای مدیریت منابع انسانی ایجاد کرده است. پس تلاش شده است مفاهیم جدیدی برای برون‌رفت از این معضلات توسط متخصصان حوزه مدیریت ارائه شود. مفهوم پایداری یکی از این مفاهیم است. بیش از سه دهه پیش، سازمان ملل متحد که یکی از حامیان اصلی جلوگیری از تخریب روزافزون محیط زیست و افزایش نابرابری‌های اجتماعی بوده است، به دلیل نگرانی قابل توجهی که در رابطه با استفاده و عرضه نابرابر منابع میان نسل‌ها وجود داشت، مفهوم پایداری را به عنوان داشتن ویژگی‌های جهانی، بلندمدت، و متمرکز بر چند ذی‌نفع تعریف کرد. پایداری رویکردی در حال تکامل است که استفاده از منابع انسانی و طبیعی و مالی را برای بهبود اقتصاد، محیط زیست، و جامعه به روشی یکپارچه به نفع نسل‌های فعلی و آینده ترویج می‌دهد و می‌تواند به عنوان یک ایده برای خلق تغییر در علم و عمل مدیریت به کار گرفته شود (Kramar, 2022: 147).

پایداری موضوعی است که می‌تواند در ابعاد متفاوتی مورد استفاده قرار گیرد. کارکنان منبع کمیاب و باارزشی برای خلق مزیت رقابتی هستند. مزیت رقابتی پایدار در دیدگاه منبع‌محور می‌تواند به وسیله منابع انسانی که خالق ارزش برای سازمان است ایجاد شود. زیرا این منبع به‌سادگی در دسترس رقبا قرار ندارد. سیستم‌های منابع انسانی و اقدامات مرتبط با آن برای خلق سرمایه انسانی منحصربه‌فرد در سازمان ضروری است. در نتیجه مجموعه فعالیت‌های منابع انسانی برای پایدار ساختن مزیت رقابتی سازمان مورد نیاز است. اما ترکیب منابع انسانی و راه‌های مدیریت نمی‌تواند به ارزش‌های سازمان بیفزاید. بنابراین، یک بعد جدید به پایداری اضافه شده است؛ شاخص انسانی (فروتن اقلیدی و سیدنقوی، ۱۴۰۰: ۲۸). شاخص انسانی می‌تواند نقش مهمی به عنوان یک واسطه در پیشبرد نتایج پایداری اجتماعی و محیطی ایفا کند و در نهایت می‌تواند به مدیریت پایدار منابع انسانی ختم شود.

مدیریت پایدار منابع انسانی و پایداری دو پارادایم هم‌گرا به سمت منفعت سازمانی است؛ نه تنها اهداف سهام‌داران را برآورده می‌کنند بلکه به شیوه‌ای مسئولانه عمل می‌کنند و در عین حال رفاه جمعی و حفظ منابع طبیعی را در نظر می‌گیرند. به همین دلیل مدیریت پایدار منابع انسانی را می‌توان به عنوان «سخت‌افزار» سازمان تعریف کرد؛ در حالی که ارزش‌های کارکنان به عنوان موتور بخش «نرم‌افزار» در نظر گرفته می‌شوند و هر دو مؤلفه‌های مکمل در دستیابی به اهداف توسعه پایدار هستند (Florea et al., 2012: 405).

## بیان مسئله

پیوند میان پایداری و مدیریت منابع انسانی می‌تواند پتانسیل تغییر نقش مدیریت منابع انسانی را داشته باشد. در واقع یک رابطه «سازنده» متقابل بین مدل‌های توسعه منابع انسانی<sup>۱</sup> (استراتژیک، انتقادی، کل‌نگر) و توسعه پایدار وجود دارد و ترکیب توسعه پایدار و توسعه منابع انسانی از طریق افزایش عملکرد مسئولیت اجتماعی به دست می‌آید که به وسیله ترویج تأمل در مفاهیم اخلاقی و تطبیق کارکنان با یک طرز فکر خاص و تشویق تفکر پایدار در آنان حاصل می‌شود (Scully-Russ, 2012: 400). در مجموع مدیریت منابع انسانی به عنوان پایه‌ای بالقوه برای پیشرفت پایداری در سازمان در نظر گرفته می‌شود (Jabbour & Santos, 2008: 2134).

ارتقای عملکرد پایدار پارادایم جدید مدیریت منابع انسانی است. موضوع مدیریت پایدار منابع انسانی در پژوهش‌های زیادی (Almarzooqi et al., 2019: 1275, Ehnert & Harry, 2012: 222-223) مورد تأکید قرار گرفته است. اما شناخت جامعی در این رابطه وجود ندارد (جلالی فراهانی و همکاران، ۱۴۰۰: ۹۱). افزایش اثربخشی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با برآوردن نیازهای سهام‌داران مختلف محقق می‌شود و مدیریت پایدار منابع انسانی به عنوان نگرشی که در بزرگ‌ترین سازمان‌های دنیا مورد استفاده و تشویق قرار گرفته است (Ehnert et al., 2016: 88) در کشور ایران انگشت‌شمار مورد مطالعه و اجرا قرار گرفته است (در اندک مطالعات نیز شرایط ناپایدار و نامناسب ارزیابی شده است (شیردل و همکاران، ۱۴۰۱: ۲۸۳)) که می‌تواند برای حل مسائل سازمان و کاهش دغدغه‌های اصلی مدیران در زمینه فرایندهای مدیریت منابع انسانی راه‌گشا باشد و درک نقش حیاتی آن برای ایجاد مبنایی برای عملکرد مؤثر سازمانی اساسی است.

مدیریت منابع انسانی و پایداری نیاز به برنامه‌ریزی و عزم بلندمدت برای خلق نتیجه اقتصادی دارند (Jabbour & Santos, 2008: 2134). از طرفی تا زمانی که خروجی و ورودی (پیامد و پیشایند) مدیریت پایدار منابع انسانی به عنوان یک جعبه سیاه برای جامعه علمی و دانشگاهی مبهم است و مدیریت پایدار منابع انسانی به عنوان یک موضوع جدید (نه به لحاظ نظری بلکه بیشتر به لحاظ عملی و کاربردی) مطرح می‌شود نمی‌توان تغییر مثبت از این ایده را در حوزه منابع انسانی انتظار داشت. در نتیجه، پژوهش حاضر با هدف شناخت پیشایندها و پیامدهای مدیریت پایدار منابع انسانی صورت گرفته است تا مسیر دستیابی به آن (از طریق تعیین پیشایندها) و آنچه انتظار تحققش را باید داشته باشیم (به وسیله تعیین پیامدها) مشخص سازیم. زیرا برای ترغیب مدیران در جهت به‌کارگیری این مفهوم در سازمان‌ها نیاز به شفاف ساختن مزایای قابل توجه آن (پیامدها) و در عین حال مقدمات دسترسی به آن (پیشایندها) وجود دارد. بنابراین دو سؤال پژوهش به این صورت مطرح شده است: «پیشایندهای مدیریت پایدار منابع انسانی کدام‌اند؟» و «پیامدهای مدیریت پایدار منابع انسانی کدام‌اند؟».

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت پایدار منابع انسانی را به عنوان الگویی از استراتژی‌ها و شیوه‌های برنامه‌ریزی شده یا نوظهور منابع انسانی تعریف می‌کنند که هدف آن‌ها دستیابی به اهداف سازمانی و هم‌زمان بازتولید پایه منابع انسانی در یک بازه زمانی طولانی است (Almarzooqi, 2019: 1274). البته تعاریف ارائه شده در رابطه با این مفهوم متنوع‌اند و با سایر مفاهیم (مانند مسئولیت اجتماعی) هم‌پوشانی دارند. اما عمده این تعاریف بر خودپایداری<sup>۱</sup> سیستم‌های مدیریت منابع انسانی متمرکز است. می‌توان تعاریف در این رابطه را در سه دسته قرار داد (Kramar, 2013, 7-9؛ الف) قابلیت بازتولید: بر جنبه‌های اقتصادی و ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار، علاوه بر تأثیرات داخلی سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، از نظر اقتصادی و اجتماعی/ انسانی، تمرکز دارد. ب) ارتقای سلامت اجتماعی و محیطی: بر پیامدهای خارجی و گسترده‌تر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار تأکید دارد و به نتایج زیست‌محیطی و اجتماعی و انسانی می‌پردازد. پ) ارتباطات: روابط متقابل بین شیوه‌های مدیریتی، از جمله مدیریت منابع انسانی و نتایج سازمانی، را بررسی می‌کند. به‌رغم تنوع اصطلاحات، همه آن‌ها به طور ضمنی یا صریح دیدگاه‌های انسانی و اجتماعی سازمان‌ها و تأثیری را که منابع انسانی بر موفقیت و بقای شرکت‌ها دارند مشخص می‌سازند. حتی به تعبیر برخی مدیریت پایدار منابع انسانی پیامی قدیمی در پشت عبارات جدید است. اما این نگرش به دلیل نگاه محدود به مرزهای مفهومی این موضوع شکل گرفته است تا جایی که درک روابط متقابل و آثار آن را دشوار ساخته است (Ehnert et al., 2014: 19-20).

مدیریت پایدار منابع انسانی را می‌توان توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی با در نظر گرفتن پایداری سازمانی، که موجب حفظ بقای سازمانی در مواجهه با محیط‌های ناپایدار می‌شود، دانست. مدیریت پایدار منابع انسانی به دنبال دستیابی به دو هدف کلیدی متناقض است: از یک سو تحت اختیار در آوردن کامل ظرفیت کارکنان و استفاده کارآمد از منابع انسانی جهت افزایش عملکرد کسب‌وکار و از طرف دیگر جذب و حفظ منابع انسانی با در نظر گرفتن سلامت و رفاه کارکنان. سلامت و رفاه با مجموعه گسترده‌ای از نیازهای انسانی مرتبط است و به بازسازی منابع سلامت کارکنان از طریق طراحی وظایف و سازمان‌های کار اشاره دارد. در این دیدگاه مرتبط با سلامت، مدیریت پایدار منابع انسانی می‌تواند به ایجاد یا تقویت سیستم‌های کار پایدار از طریق یک تعادل پویا کمک کند (Ehnert et al., 2014: 130-131).

شش ویژگی مدیریت پایدار منابع انسانی: ۱. شناسایی تنش بین نتایج مطلوب سازمانی؛ ۲. نگرانی اساسی در مورد توسعه قابلیت‌ها؛ ۳. نیاز به شناخت نتایج مثبت و منفی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی؛ ۴. توجه به توسعه و اجرای فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی؛ ۵. بیان صریح ارزش‌ها و اخلاقیات؛ ۶. معیارهای مدیریت پایدار منابع انسانی برای ترویج تغییرات اجتماعی، سازمانی، اقتصادی، زیست‌محیطی که می‌تواند آن را از مدیریت استراتژیک منابع انسانی متمایز سازد (Kramar, 2022: 149).

مدیریت پایدار منابع انسانی به دنبال توضیح و تدوین و اجرای سیاست‌های مدیریت منابع انسانی است. ارتباط بین پایداری و مدیریت منابع انسانی بر دو فرض استوار است: نقش مدیریت منابع انسانی در ارتقای پایداری سازمانی و پایداری فرایندهای مدیریت منابع انسانی (Macke & Genari, 2018: 2). در مجموع مدیریت پایدار منابع انسانی حول محور اهداف سازمانی گسترده در زمینه‌های متعدد است، نه فقط اهداف تجاری. موضوع عرضه بلندمدت منابع انسانی باصلاحت و با انگیزه بالا وظیفه اصلی مدیریت پایدار منابع انسانی به شمار می‌رود (Jerome, 2013: 1288).

البته تنش و پارادوکس‌هایی نیز به زعم برخی از پژوهشگران بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و پایداری وجود دارد. چون از یک سو مدیریت منابع انسانی باید بر کاهش هزینه‌ها و سودآوری شرکت‌ها (در کوتاه‌مدت) تمرکز کند و از سوی دیگر اقدامات آن‌ها باید پایداری بلندمدت سازمانی را فراهم آورد (Macke & Genari, 2018: 1). در مجموع مدیریت پایدار منابع انسانی یک وظیفه متقابل کارکردی است و می‌تواند ابزاری برای اجتناب از موقعیت‌های غیر ضروری تغییر سازمانی باشد. چون این شرایط اغلب مشکلات زیادی برای افراد درگیر می‌سازد. مثلاً، مدیریت منابع انسانی پایدار می‌تواند به حفظ منزلت کارکنان در کاهش کارکنان و تضمین اشتغال آن‌ها در بازار کار کمک کند.

در جمع‌بندی پیشینه موضوع مدیریت پایدار منابع انسانی می‌توان ادعا کرد عمده مطالعات این پدیده بر معرفی و ماهیت آن متمرکز بوده است. مثلاً الگوی مدیریت پایدار منابع انسانی در سه مطالعه در کشورمان طراحی شده است. فروتن‌اقلیدی و سیدنقوی (۱۴۰۰) به طراحی الگوی مدیریت پایدار منابع انسانی در سازمان‌های اداری کشور پرداختند و پدیده اصلی و مؤثر بر مدیریت پایدار منابع انسانی را شامل فرهنگ سبز، جایگاه پایدار سازمانی، و جایگاه اجتماعی- رفتاری شناسایی کردند. جلالی فراهانی و همکارانش (۱۴۰۰) نیز به طراحی الگوی مدیریت پایدار منابع انسانی، هم‌سو با حکمرانی مطلوب پایدار در نظام اداری، پرداختند و اقدامات مدیریت پایدار منابع انسانی، که یکی از الزامات تحقق حکمرانی مطلوب است، را شامل تأمین نیروی انسانی مستعد پایداری، آموزش، توسعه و یادگیری پایداری‌مدار، ارزیابی عملکرد مقوم پایداری، و جبران خدمات مشوق پایداری تشخیص دادند و در مجموع نگاه به مدیریت پایدار منابع انسانی را نگاهی همه‌جانبه و ارزشی تشخیص ندادند. شیردل و همکارانش (۱۴۰۱) نیز به شناسایی مؤلفه‌های مدیریت پایدار منابع انسانی در یک بانک پرداختند و ده مؤلفه را شناسایی کردند که اصلی‌ترین آن سیاست‌ها و خط‌مشی بانک و سایر مؤلفه‌ها عبارت بود از: توسعه توانمندی، ایجاد محیط چابک، افزایش مسئولیت اجتماعی، بهبود کیفیت زندگی، نخبه‌پروری، هم‌سویی با تحولات دیجیتال، یادگیری مداوم، بهبود عملکرد، و بهبود شرایط کار (شیردل و همکاران، ۱۴۰۱: ۲۸۳). با بررسی مباحث مدیریت پایدار منابع انسانی، کاستی‌هایی در خصوص مدل تئوریک در پیشینه موضوع دریافت می‌شود. بنابراین، هدف این پژوهش برطرف ساختن خلأ پژوهش با توجه به کاستی‌های موجود در زمینه پیشابندها و پیامدهای مدیریت پایدار منابع انسانی است.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از منظر هدف کاربردی و از جهت راهبرد اجرای پژوهش توصیفی و اکتشافی است. در عین حال از منظر نوع داده در گروه تحقیقات کیفی دسته‌بندی می‌شود. برای گردآوری داده‌ها از دو روش اسنادی (کتابخانه‌ای) و روش میدانی بهره بردیم. جامعه آماری پژوهش استادان دانشگاهی بودند. برای انتخاب افراد از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع نظری، با استفاده از تکنیک گلوله برفی، استفاده شد؛ به این نحو که اولین فرد خبره بر اساس بررسی‌های اولیه انتخاب شد و او پس از اتمام مصاحبه فرد یا افراد خبره دیگر را که می‌توانستند به غنای پژوهش کمک کنند معرفی می‌کرد و مصاحبه‌های اکتشافی انجام پذیرفت. نمونه‌گیری این بخش با رویکرد هدفمند قضاوتی و تا اشباع اطلاعات (۲۰ نفر) صورت گرفت. اعضای نمونه بر اساس خوداظهاری دارای مطالعه و شناخت نسبت به مدیریت پایدار منابع انسانی هستند؛ ۳ نفر دارای مرتبه دانشیاری، ۱۷ نفر استادیار دانشگاه‌های استان تهران، سابقه کاری ۵ نفر بالای ۱۰ سال و مابقی کمتر از ۱۰ سال بود. در تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه از روش تحلیل مضمون استفاده شد تا الگوهای کلامی و کیفی در خصوص مدیریت پایدار منابع انسانی خلق شود. این روش که از روش‌های کارآمد تحلیل کیفی است روش مناسبی برای فراهم آوردن مهارت‌های شناخت، تحلیل، و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است و فرایندی است که می‌تواند داده‌های پراکنده موجود در مصاحبه‌های اکتشافی و

مطالعات پژوهشگر در رابطه با پیشایندها و پیامدهای مدیریت پایدار منابع انسانی را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل کند و طی شش گام که در ادامه توضیح داده شده است (Braun & Clarke, 2006: 86) صورت گرفت.

#### جدول ۱. گام‌های فرایند تحلیل مضمون

گام	شرح گام
آشنا شدن با داده‌ها	در این گام پس از مطالعه چندین باره پیشینه با توجه به سوالات پژوهش یادداشت‌برداری صورت گرفت. همچنین مصاحبه‌ها نیز با هدف آشنایی با داده‌ها مکتوب و نهایتاً ایده‌های موجود در آن‌ها برجسته شد.
ایجاد کدهای اولیه	پس از آشنایی با داده‌ها، کدهای اولیه ایجاد شد. در واقع در کدگذاری به سازماندهی داده‌ها به صورت گروه‌های معنادار پرداخته شده است و جنبه‌های جالب توجه داده‌ها که می‌توانند مبنای الگوهای تکرارشونده (مضامین) باشند شناسایی شد.
جست‌وجوی مضامین	همه داده‌ها کدگذاری و تلفیق شدند و فهرستی از کدهای متفاوت از مجموعه داده‌ها به دست آمد. در این گام تمرکز بر تحلیل در سطح وسیع‌تری از مضامین به جای کدها بوده است و کدها تحلیل می‌شوند تا مشخص شود چگونه کدهای متفاوت می‌توانند ترکیب شوند تا یک مضمون جامع‌تر را تشکیل دهند.
بازنگری مضامین	در این گام بررسی می‌شود که مضامین در ارتباط با کدهای استخراج‌شده باشند و با استفاده از جدول و نقشه‌های فکری یک نقشه تماتیک برای کدها و مضامین طراحی شود.
تعریف و نام‌گذاری مضامین	این گام در واقع پالایش مضامین است و زمانی آغاز می‌شود که مجموعه‌ای از مضامین منتخب شکل گرفته باشند. تحلیل مداومی به منظور پالایش ویژگی‌های مضامین و کلیت تحلیل و ایجاد تعاریف و نام‌های واضح برای هر یک از مضامین صورت گرفت.
تهیه گزارش	پس از آنکه مجموعه‌ای از مضامین کاملاً تحلیل شده را به دست آوردیم، یک گزارش علمی از تحلیل شامل روایتی منسجم و منطقی مرتبط با سؤال پژوهش و پیشینه تهیه می‌شود.

جهت اطمینان از روایی نتایج مصاحبه و تحلیل مضمون از معیار مقبولیت<sup>۱</sup> و قابلیت تأیید<sup>۲</sup> استفاده شد. بازنگری توسط شرکت‌کنندگان برای افزایش مقبولیت انجام گرفت. همچنین، در مرحله پایانی، طبقات به دست آمده به پنج نفر از مشارکت‌کنندگان اولیه به منظور بازبینی و تأیید برگردانده و نکات پیشنهادی آنان اعمال شد. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام‌گرفته، چهار مصاحبه انتخاب و هر یک در فاصله زمانی پانزده روز توسط پژوهشگر کدگذاری شدند. میزان پایایی بازآزمون ۸۲ درصد محاسبه شده است که بیانگر قابلیت اعتماد فرایند کدگذاری مصاحبه‌ها توسط پژوهشگر است. دو کدگذار نیز به صورت مستقل به کدگذاری پرداختند. به این منظور از یک دانشجوی دکتری مدیریت، آشنا با فرایند کدگذاری، درخواست شد تا در کدگذاری پژوهش مشارکت کند و در نهایت نتیجه از حیث پایایی بین دو کدگذار هم قابل قبول (۷۸ درصد) تعیین شد (جدول ۲ نشان‌دهنده محاسبه پایایی بین دو کدگذار و بازآزمون است).

#### جدول ۲. پایایی بین دو کدگذار و بازآزمون

پایایی بین دو کدگذار				پایایی بازآزمون			
کد مصاحبه‌شونده	مجموع کدها در دو مرحله	تعداد کدهای مورد توافق	تعداد کدهای عدم توافق	کد مصاحبه‌شونده	مجموع کدها در دو مرحله	تعداد کدهای مورد توافق	تعداد کدهای عدم توافق
۲	۲۶	۲۴	۲	۱۸	۱۹	۱۸	۱
۱۰	۳۴	۳۱	۳	۲۸	۳۱	۲۸	۳
۱۵	۲۲	۱۸	۴	۲۵	۲۸	۲۵	۳
۱۸	۳۰	۲۷	۳	۲۵	۲۷	۲۵	۲
مجموع	۱۱۲	۱۰۰	۱۲	۹۶	۱۰۵	۹۶	۹

1. credibility  
2. confirmability

$$\text{درصد پایایی باز آزمون} = \frac{96 \times 2}{105} \times 100\% = 82\%$$

$$\text{درصد پایایی بین کدگذار} = \frac{100 \times 2}{112} \times 100\% = 78\%$$

## یافته‌ها

اولین مرحله از فرایند تحلیل مضمون که به کدگذاری توصیفی معروف است با برگرداندن مصاحبه‌ها به صورت متن و با بررسی جمله به جمله آن‌ها صورت گرفت، به این ترتیب که هر مصاحبه چندین بار مطالعه و جملات کلیدی آن با رنگ‌های مختلف برجسته شد و دو طبقه پیشایندها و پسایندها استخراج و به صورت کدهایی به عنوان مضامین پایه ثبت شد. در این مرحله ۱۲۰ کد به دست آمد. جدول ۳ بخشی از تشخیص مضامین پایه را به نمایش گذاشته است. در کدگذاری عدد اول نشان‌دهنده شماره مصاحبه و حرف انگلیسی پاسخ به دو طبقه پژوهش (A نشان‌دهنده پیشایندها و B نشان‌دهنده پیامدها) است.

جدول ۳. نمونه استخراج مضامین پایه از مصاحبه

مضمون پایه	بخش‌های کلیدی اظهارات	نشانگر
حساسیت و نگرانی نسبت به مسائل محیطی	مدیران نسبت به موضوعات محیطی حساس‌اند و عکس‌العمل نشان می‌دهند.	۱A
تعهد به کار	اعضا علاقه و پیوند قوی‌تری با سازمان دارند. چون پایداری یک موضوع مشترک مهم برای فرد و سازمان است.	۹B
تصویر عمومی مثبت	تمرکز بر پایداری موجب بهبود شهرت و اعتبار سازمان در اجتماع و میان رقبا می‌شود.	۱B
مدیریت دانش در سازمان	جمع‌آوری نظام‌مند و نگهداری اطلاعات درباره موضوع پایداری در سازمان متداول است.	۵A
حمایت و مشارکت شیوه‌های منابع انسانی	تا چه اندازه فرایندهای منابع انسانی درصدد تقویت پایداری است؟ مثلاً چقدر جذب کارکنان با توجه به این مسئله صورت می‌گیرد؟	۱۱A

در مرحله بعدی، با ترکیب مضامین پایه و به وسیله مقایسه و نزدیک‌سازی مفاهیم، به چهارده مضمون سازمان‌دهنده دست یافتیم. در مرحله نهایی نیز مضامین فراگیر استخراج شدند. این دسته‌بندی بر اساس دیدگاه اترید-استرلینگ (۲۰۰۱) و با توجه به جایگاه و سلسله مراتب مضامین (پایه، سازمان‌دهنده، فراگیر) صورت گرفته است. جدول‌های ۴ و ۵ به ترتیب نشان‌دهنده مجموعه مضامین سه سطح پیشایندها و پیامدهای مدیریت پایدار منابع انسانی است.

جدول ۴. مضامین پیشایندهای مدیریت پایدار منابع انسانی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
نظام کاری پایدار	وجوه سازمانی	مدیریت دانش در سازمان
		حمایت و مشارکت شیوه‌های منابع انسانی
		به رسمیت شناختن پایداری
		فشار ذی‌نفعان
		ساختار سازمان
		دیدگاه و استراتژی پایدار
		فرهنگ نوآورانه
	ماهیت کار	درج معیارهای پایداری در شرح وظایف
		تعیین استاندارد پایداری در کار
		کمیت‌پذیری فعالیت‌های کاری پایدار
		قابلیت تحقق اهداف کار پایدار
	هویت جمعی	ارزش‌های گروه
		ابتکارات گروه
		هم‌گرایی ارزش‌های فردی و گروهی
		انسجام و علاقه مشترک میان اعضا

## ادامه جدول ۴.

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
مدیریت پایدار	اعتقاد و ترغیب مدیران	حساسیت و نگرانی نسبت به مسائل محیطی به اشتراک گذاری ارزش ها توسط مدیر اطلاع رسانی در رابطه با مأموریت ها و ارزش ها پرورش شایستگی و استعداد های پایدار
	نحوه کنترل و پاداش	آگاهی نسبت به شرایط محیطی تشخیص تفاوت کار پایدار اعضا (ارزیابی صحیح) برقراری پاداش برای پایداری اطلاع رسانی در رابطه با توسعه پایدار تشویق کارکنان به مسائل پایداری و فعالیت های داوطلبانه
منابع انسانی پایدار	ویژگی ها و شایستگی های فردی	مهارت رهبری مهارت ارتباطات مهارت تفویض اختیار توانایی به اشتراک گذاری ایده های پایدار و جلب نظر دیگران پاسخ گویی در قبال وظایف فردی مرتبط با پایداری علاقه به دستیابی به اهداف مشترک پایداری توانایی انطباق و انعطاف پذیری با موضوعات پایداری
	نگرش های فردی	تعهد فردی نسبت به پایداری تجربه کاری در حوزه پایداری
	رفتار های فردی	برنامه ریزی برای اجرای کار به صورت پایدار تقویم زمانی فردی برای اجرای پایداری برنامه ریزی برای هماهنگی با افراد برای پایداری اولویت بندی فردی امور براساس پایداری استفاده درست از منابع در دسترس اعم از فرایندها، افراد، و ابزار در جهت پایداری رفتار های انسان دوستانه و داوطلبانه

## جدول ۵. مضامین پیامدهای مدیریت پایدار منابع انسانی

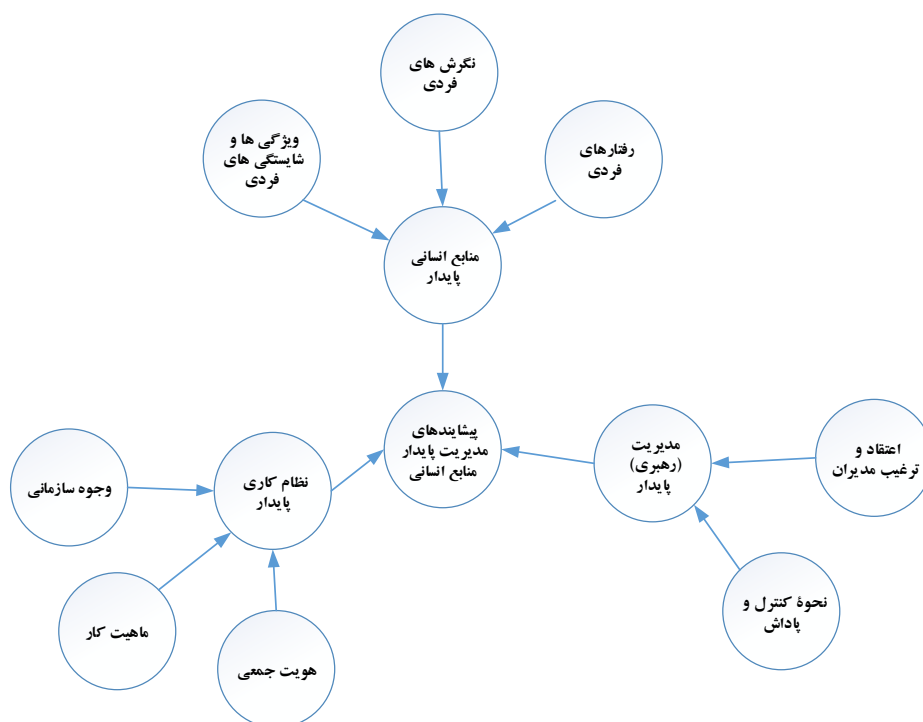
مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
سطح سازمانی	وجه سازمان	تصویر عمومی مثبت رویکرد صحیح در برابر فشار های نظارتی فرهنگ شفافیت ارتقای اعتماد و اطمینان ذی نفعان آگاهی منابع انسانی مدیریت روابط عمومی کاهش ریسک های سازمان (اجتماعی، سیاسی، اقتصادی)
	عملکرد سازمان	سودآوری رضایت سهام داران جو مناسب نیروی کار سالم بهره وری سازمانی افزایش ارزش نشان تجاری عملکرد پایدار کارکنان مشتاق وفاداری مشتریان نیل به اهداف سازمانی (از طریق رضایتمندی، مشارکت، و روحیه کارکنان) اقدامات فرهنگی و انسان محورانه شامل برنامه های آموزشی، ارشادی و ...



## ادامه جدول ۵.

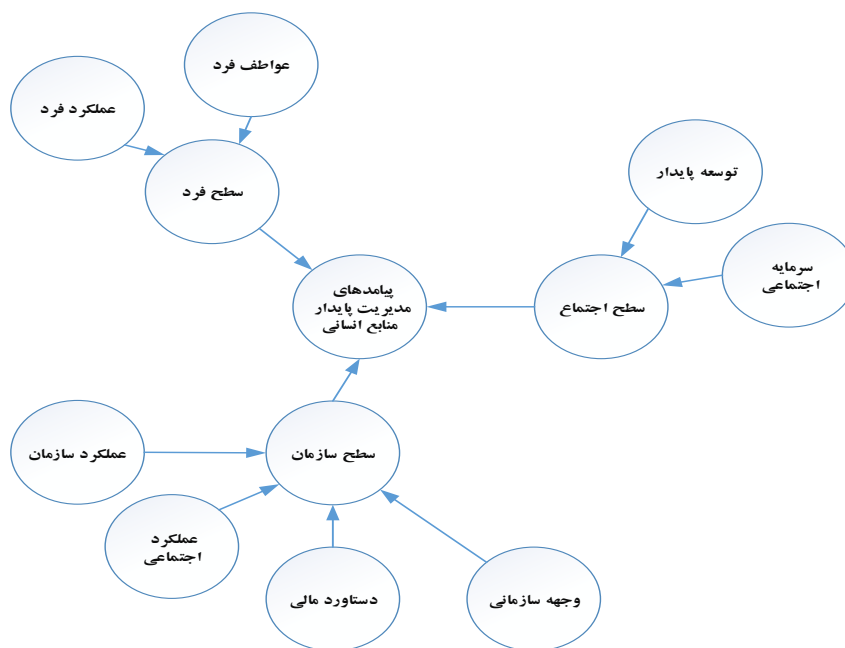
مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
سطح فرد	عواطف فرد	تعهد به کار حداکثر ساختن مطلوبیت و علاقه کارکنان رضایت از کار علاقه به کار گروهی
	عملکرد فرد	رفتار شهروندی سازمانی عملکرد مطلوب فرد
سطح اجتماع	سرمایه اجتماعی	توجه به اقلیتها تسهیل و بهبود روابط سازمان با سایر نهادها صیانت از منابع طبیعی
	توسعه پایدار	کاهش فشار ذی نفعان اثربخشی در برآورده ساختن انتظارات جامعه پاسخ به فشار خارجی اعمال شده از طرف دولت و عوامل نظارتی و جوامع دولتی مشروعیت اجتماعی عدالت و انصاف در ختامشی های ملی و محلی

در شکل ۱ مضامین گردآوری شده در خصوص پیشایندهای مدیریت پایدار منابع انسانی نمایش داده شده است و شرح تماتیک کاملی از داده‌ها (مضامین فراگیر و مضامین سازمان دهنده) فراهم آمده است.



شکل ۱. شبکه مضامین پیشایندهای مدیریت پایدار منابع انسانی

بر اساس نتایج تحلیل دیدگاه و ذهنیت افراد مشارکت کننده، پیامدهای مدیریت پایدار منابع انسانی در سه سطح فرد، سازمان، اجتماع در شکل ۲ به صورت شبکه مضامین نمایش داده شده است.



شکل ۲. شبکه مضامین پیامدهای مدیریت پایدار منابع انسانی

## بحث و نتیجه

پایداری عبارتی گسترده و چندوجهی است و مدت‌هاست که موضوع تفکر و تأمل در حوزه مدیریت بوده است و در زمینه‌های متعددی مورد استفاده قرار گرفته است. اما اخیراً ارتباط بین مسائل پایداری و مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گرفته و مدیریت پایدار منابع انسانی رویکردهای متفاوتی در برابر مدیریت منابع انسانی سنتی قرار داده است (Jerome, 2013: 1287). این پژوهش به بررسی موضوع مدیریت پایدار منابع انسانی پرداخته است؛ بدین ترتیب که با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون، بررسی پژوهش‌های این حوزه، و مصاحبه با خبرگان مدیریت منابع انسانی تلاش شده است عوامل زمینه‌ساز (پیشایندها) و نتایج مدیریت پایدار منابع انسانی (پیامدها) شناسایی شود. زیرا شناخت پیشایندها و پیامدهای مدیریت پایدار منابع انسانی می‌تواند موجب آگاهی و تشویق در به‌کارگیری آن (به وسیله شناخت پیامدها) و نشان‌دهنده نقشه و خط‌مشی بهره‌گیری از آن (به وسیله شناخت پیشایندها) شود.

داده‌های به‌دست‌آمده حاکی از آن است که سه دسته عامل نظام کاری پایدار، مدیریت پایدار، و منابع انسانی پایدار زمینه‌ساز مدیریت پایدار منابع انسانی هستند. نظام کاری پایدار مجموعه عواملی است که به ترتیبات و شرایط کاری در سازمان مربوط است، شامل وجوه سازمانی (تصویر کلی از همه جنبه‌های متعدد و متنوع سازمان (بصری، حسی، و ...) در رابطه با پایداری)، ماهیت کار (تا چه اندازه موضوع پایداری در کار اجرا شده است)، و هویت جمعی (شرایط و تعلقات مشترک میان اعضای گروه در خصوص پایداری). مدیریت پایدار مجموعه عواملی است که به باورها و نحوه مدیریت مرتبط است و شامل سه مضمون سازمان‌دهنده؛ اعتقاد و ترغیب مدیران، نحوه کنترل و پاداش مدیران و بازخورد است و منابع انسانی پایدار؛ به پایداری نیروی انسانی شاغل در سازمان و شامل ویژگی‌ها، رفتارها و نگرش‌های اعضا است.

حمایت و مشارکت شیوه‌ها و فرایندهای منابع انسانی و سازمان می‌تواند حامی پایداری در میان کارکنان و سازمان باشد. اولین بخش جذب و به‌کارگیری منابع انسانی است. فرایند جذب منابع انسانی تنها زمانی پایدار است که بتوان کارکنانی را به خدمت گرفت که به اندازه کافی الزامات موقعیت چندوجهی و وسیع سازمان را برآورده کنند. پس از آن مدیریت عملکرد است. سازمانی که قصد پایداری دارد باید سیستم‌های ارزیابی عملکرد خود را به طور مؤثر ارتقا دهد. متغیرهای بعدی آموزش و توسعه است که می‌تواند تأثیر زیادی بر عملکرد کارکنان داشته باشد. بنابراین سازمان‌ها باید به‌شدت بر برنامه‌های آموزشی و توسعه سرمایه‌گذاری کنند. فرهنگ سازمانی، رویه‌ها، مأموریت، و چشم‌انداز همگی بر نظام کار پایدار در سازمان تأثیرگذار است. از طرف دیگر قدرت فردی مدیر سازمان

در اصول، فرایندها، شیوه‌ها، و ارزش‌های سازمانی بر پایداری مدیریت منابع انسانی اثرگذار است. تا زمانی که مدیران مختلف با آموزش و تجربیات متفاوت وجود دارند، ناهماهنگی‌هایی وجود خواهد داشت؛ به‌ویژه در مواردی که مدیران تغییر می‌کنند، این امر منجر به تغییر رویکردها نیز می‌شود. در این زمینه است که نیاز به پایداری به وجود می‌آید. مدیریت پایدار منابع انسانی مستلزم نقش گسترده مدیران منابع انسانی است. یکی از مفاهیم مدیریت منابع انسانی پایدار این است که مدیران منابع انسانی با تصمیم‌گیرندگان کلیدی در تدوین استراتژی‌های سازمانی که به نتایج مثبت مالی و اجتماعی و زیست‌محیطی منجر می‌شود همکاری کنند (Kramar, 2022: 156). محتمل است درک درستی از اهمیت توسعه پایدار سازمانی وجود داشته باشد، اما روند تعریف استراتژی‌های پایدار روشن نباشد. در این شرایط می‌توان بر نقش حیاتی مدیریت منابع انسانی تأکید کرد. چون تعریف استراتژی‌های پایدار مستلزم دخالت چندین حوزه سازمان (Jabbour & Santos, 2008: 2136) به‌ویژه حوزه منابع انسانی است. در بخش پیشابندها پژوهش مؤید پژوهش‌های کوهادر و رادنک (۲۰۲۲) و فروتن‌اقلیدی و سیدنقوی (۱۴۰۰) است.

در زمینه پیامدها، سه مضمون فراگیر سطح سازمان (شامل مضامین سازمان‌دهنده، وجهه سازمان (نگاه و برداشت افراد درباره سازمان)، عملکرد سازمان)، سطح اجتماع (شامل مضامین سازمان‌دهنده توسعه پایدار و سرمایه اجتماعی) (منبع کنش جمعی و کیفیت روابط اجتماعی))، و سطح فرد (شامل عواطف و عملکرد فرد) شناسایی شد. منظور از عواطف فرد طیف گسترده‌ای از احساسات شامل علاقه و تعهد به کار و افزایش مطلوبیت آن و علاقه به کار گروهی است که فرد تجربه می‌کند. عملکرد فردی کارکنان همیشه به عنوان توسعه‌دهنده عملکرد سازمانی و به عنوان پیش‌نیازی برای دستیابی و حفظ عملکرد کلی سازمان در نظر گرفته می‌شود. بنابراین، نتایج عملکرد سازمانی تا حد زیادی به ابزارهای اتخاذ شده توسط سازمان‌ها برای مدیریت عملکرد کارکنان خود بستگی دارد. مدیریت پایدار منابع انسانی منجر به پایداری اجتماعی می‌شود. این شیوه مدیریت منابع انسانی به مسئولیت اجتماعی سازمانی و ارتباط شرکت با ذی‌نفعان می‌پردازد. استقرار مطلوب مدیریت پایدار منابع انسانی با عمق روابط بین کسب‌وکار و جامعه ارتباط مستقیم دارد. بیان این مطلب که کسب‌وکار و جامعه به هم نیازمندند ممکن است تا حدی کلیشه‌ای باشد. اما حقیقت این است که به‌کارگیری مدیریت پایدار منابع انسانی نتایج مطلوبی برای جامعه دارد و در عین حال موجب بقای بیشتر سازمان خواهد شد. مدیریت منابع انسانی پایدار می‌تواند رویکردی بلندمدت در مدیریت دارایی‌های سازمانی در تلاش برای دستیابی به عملکرد سازمان ایجاد کند. در بحث مربوط به پیامدها و عملکرد فرد و سازمان نتایج این پژوهش مؤید پژوهش‌های المرزوقی و همکارانش (۲۰۱۹) و راواندر (۲۰۲۰) است.

بر اساس نتایج این پژوهش، پیشنهاد می‌شود بر افزایش آگاهی کارکنان از مدیریت پایدار منابع انسانی و توسعه برنامه‌های آموزشی در این رابطه و برگزاری کارگاه‌های عملی و آموزش در محل با در نظر گرفتن استراتژی‌های شرکت و نوع صنعت تأکید شود. توسعه پایدار یک فرایند تکاملی مدیریت یادگیری است. پس، برای اطمینان از ثبات آموزش، سازمان‌ها باید نیازها را در میان کارکنان شناسایی و آمادگی آن‌ها را برای اتخاذ شیوه‌های پایدار ارزیابی کنند. در مجموع می‌توان گفت فرایندهای اساسی بسیار پیچیده و به هم پیوسته هستند. بنابراین، رفع سریع نگرانی‌های مرتبط با پایداری اجتماعی و انسانی عملاً ممکن نیست و نیاز به یک مقیاس بلندمدت دارد. البته اطلاعات بسیار اندکی در رابطه با چگونگی برخورد با افراد به شیوه‌ای که پیشرفت پایداری در محیط کار سازمانی را به دنبال داشته باشد و در عین حال سهم کلی در توسعه پایدار داشته باشد وجود دارد (Ehnert et al., 2014: 25). بنابراین، توصیه می‌شود سایر پژوهشگران به بررسی مدیریت پایدار منابع انسانی در زمینه‌های متفاوت فرهنگی بپردازند. همچنین چگونگی ادغام جنبه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت در مدیریت پایدار منابع انسانی را بررسی کنند. چارچوبی برای اندازه‌گیری مدیریت پایدار منابع انسانی در بخش خصوصی و شرکت‌های کوچک و متوسط طراحی شود.

## منابع

- جلالی فراهانی، علی‌رضا؛ موسی‌خانی، مرتضی؛ الوانی، سید مهدی و کاظمی، ابوالفضل (۱۴۰۰). طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی پایدار هم‌سو با حکمرانی مطلوب پایدار در نظام اداری ایران. *مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، (۱)، ۹۱ - ۱۲۸.
- شیردل، سعیده؛ دهقانیان، حامد؛ حقیقی کفاش، مهدی و تقوی‌فرد، محمد (۱۴۰۱). شناسایی و سطح‌بندی مؤلفه‌های مدیریت پایدار منابع انسانی در صنعت بانکداری. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۴۹، ۲۸۳ - ۲۹۸.
- فروت‌ن‌اقلیدی، سعیده و سیدنقوی، میرعلی (۱۴۰۰). الگوی راهبردی مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌های اداری. *مطالعات راهبردی* ناچ، (۲۰)، ۶۷ - ۲۵.
- Almarzooqi, A., Khan, M., & Khalid, K. (2019). The role of sustainable HRM in sustaining positive organizational outcomes: An interactional framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1272-1292.
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research. *Qualitative Research*, 1(3), 385-405.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Chamsa, N. & García-Blandónb, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation & Recycling*, 141, 109-122.
- Çuhadar, S. & Rudnak, I. (2022). Importance of sustainable leadership and practices among middle-level Hungarian managers. *Journal of Management*, 38(2), 101-111.
- Ehnert, I. & Harry, W. (2012). Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *management revue*, 23(3), 221-238.
- Ehnert, I., Harry, W., & J. Zink, K. (2014). *Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations*. Springer Heidelberg New York Dordrecht London.
- Ehnerta, I., Parsab, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camene, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108.
- Florea, L., Cheung, Y. H., & Herndon, N. C. (2012). For All Good Reasons: Role of Values in Organizational Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 114(3), 393-408.
- Eghlidi, S. F. & Naghavi, M. A. S. (2019). Strategic Model of Sustainable Human Resource Management in Administrative Organizations. *NAJA Strategic studies Quarterly*, 6(20), 25-67. (in Persian)
- Jabbour, C. J. C. & Santos, F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 19(12), 2133-2154.
- Jalali Farahani, A., Mousakhani, M., Alvani, S. M., & Kazemi, A. (2020). Designing a Sustainable Human Resource Management Model in Line With Sustainable Good Governance in the Iranian Administrative System. *Resource Management in the Police*, 9(1), 91-128. (in Persian)
- Jerome, N. (2013). Impact of sustainable human resource management and organizational performance. *International Journal of Asian Social Science*, 3(6), 1287-1292.
- Kramar, R. (2013). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089.
- (2022). Sustainable human resource management: six defining characteristics. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60, 146-170.
- Macke, J. & Genari, D. (2018). Systematic Literature Review on Sustainable Human Resource Management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806-815.
- Raveenther, A. (2020). Impact of sustainable human resource management practices in organizational performance of banking sector in Trincomalee district in Sri Lanka. *International Journal of Advanced Engineering and Management Research*, 5(6), 57-67.
- Shirdel, S., Dehghanan, H., Taghavifard, M., & Haghghi Kafash, M. (2021). Sustainable Human Resource Management in the Banking Industry. *Strategic Management Studies*, 49, 283-298. (in Persian)
- Stankeviciute, Z. & Savaneviciene, A. (2018). Designing sustainable HRM: the core characteristics of emerging field. *Sustainability*, 10(12), 4798. <https://doi.org/10.3390/su10124798>.
- Scully-Russ, E. (2012). Human resource development and sustainability: beyond sustainable organizations. *Human Resource Development International*, 15(4), 399-415.