

شناسایی عوامل مرتبط با الگوی مدیریت منابع انسانی پایدار و تبیین رابطه آن با توانمندسازی ساختاری و آوای کارکنان در شرکت ملی صنایع مس ایران با روش تحلیل مضمون

عباس پورافغان^۱، سنجر سلاجقه^۲، محمد جلال کمالی^۳، رحمان جلالی جواران^۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۱۲ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۷/۱۵

چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی عوامل مرتبط با الگوی مدیریت منابع انسانی پایدار و تبیین رابطه آن با توانمندسازی ساختاری و آوای کارکنان در شرکت ملی صنایع مس ایران با روش تحلیل مضمون است. این پژوهش دارای رویکردی آمیخته (کیفی و کمی) است که از نظر هدف، توسعه‌ای - کاربردی و از حیث ماهیت و روش، پیمایشی است. روش گردآوری اطلاعات در این پژوهش، ترکیبی از مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی بوده است و ابزار گردآوری اطلاعات مراجعه به اسناد، مصاحبه با خبرگان و پرسشنامه بود که روایی و پایایی مصاحبه و پرسشنامه با درصد بالایی به تأیید رسید. جامعه آماری این پژوهش شامل ۲۲ نفر از اساتید دانشگاه مدیران و متخصصان منابع انسانی صنایع مس می‌باشد که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند؛ همچنین با استفاده از روش تحلیل مضمون، به بررسی و کدگذاری مصاحبه‌ها پرداخته شد. در این پژوهش در بخش کیفی به منظور استخراج و تحلیل کدهای مربوط به مصاحبه با خبرگان از نرم‌افزار NVIVO ویراست ۱۱ و به منظور بررسی اعتبار مدل از نرم‌افزارهای SPSS ویراست ۲۶ استفاده گردید. نتایج حاصل از کدگذاری باز داده‌های کیفی گردآوری شده منجر به استخراج ۱۱۵ کد اولیه، ۳۹ مضمون پایه و ۱۴ مضمون سازمان‌دهنده شامل هدف‌گذاری پایدار منابع انسانی، رفتار و نگرش پایدار منابع انسانی، پایداری زیست‌محیطی، بهره‌وری اقتصادی پایدار، تأمین نیروی انسانی مستعد پایداری، حمایت و همراهی مدیریت، ایجاد فرصت‌های برابر، تسهیم اطلاعات در سازمان، تخصیص اثربخش منابع، کنترل تصمیمات سازمان، مخالفت فردی باهدف بهره‌مندی، اعتراض‌های جمعی و سازنده، مشارکت در تصمیم‌گیری و تلاش در جهت ارتقا روابط متقابل گردید؛ که ۹۸ کد از متغیرهای پژوهش در فرایند دلفی مورد تأیید خبرگان قرار گرفت.

کلیدواژه‌ها: مدیریت منابع انسانی پایدار، توانمندسازی ساختاری، آوای کارکنان در سازمان با روش تحلیل مضمون، تحلیل

مضمون

۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

۲- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران (نویسنده مسئول: s.salajeghe@iauk.ac.ir)

۳- استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

۴- استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

مقدمه

منابع انسانی به عنوان مهم ترین دارایی سازمان های دانشی و منبع خلاقیت و نوآوری که قابلیت های فردی، استعداد، دانش، تجربه، مهارت، توانایی و نگرش را در خود دارند، زیر بنای اصلی موفقیت سازمانی را تشکیل می دهند (صحرانورد و همکاران، ۱۴۰۱). تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی در هزاره سوم، موضوع توانمندسازی منابع انسانی را در کانون توجه مدیران قرار داده است. چرا که سازمان ها با کارکنان توانمند، متعهد، ماهر و دارای انگیزه، بهتر می توانند خود را با تغییرات وفق داده و رقابت نمایند. توانمندسازی، سالم ترین روش برای تسهیم قدرت است. با این روش، حس اعتماد، انرژی مضاعف، غرور، تعهد و خوداتکایی در افراد ایجاد می گردد و حس مشارکت جویی در امور سازمانی افزایش یافته و در نهایت بهبود عملکرد مناسب را به دنبال خواهد داشت. توانمندسازی روش نوینی برای بقای سازمان های پیشرو در محیط رقابتی است، یعنی قبل از آنکه به کارکنان بگویید چه کار نمایند، می توانند به خوبی وظایفشان را انجام دهند. در واقع، کارکنان توانمند قادرند راه حل های مناسب برای حل مشکلات پیدا نمایند. (نوری، ۱۳۹۶).

یکی از دیدگاه های مطرح در توانمندسازی منابع انسانی، توانمندسازی ساختاری است. توانمندسازی ساختاری شامل تعدیل ساختارهای محیط کار توسط مدیران و تسهیل دسترسی کارکنان به امکانات سازمان است که به صورت کلی دسترسی کارکنان به چهار عامل محیطی یعنی فرصت، اطلاعات، حمایت و منابع را در سازمان بیان می نماید. از جمله دستاوردهایی که سازمان های توانمند می توانند در اثر به کارگیری و اجرای این عوامل به دست آورند (کلی و همکاران، ۲۰۲۲). شامل: افزایش رضایت مندی شغلی در کارکنان، افزایش احساس تعلق، مشارکت و مسئولیت در کارکنان، تغییر بینش از اجبار به اختیار، ارتباط بهتر کارکنان با مدیران و سرپرستان، افزایش کارایی فرآیند تصمیم گیری، بهبود مستمر در سازمان و افزایش بهره وری، خلق ابتکارات جدید و بهره برداری بیشتر از منابع فکری است. فلذا با توجه به این دستاوردهای مثبت، باید عوامل اثرگذار بر توانمندسازی ساختاری را در سازمان ها شناسایی و بر مبنای آن ها خط مشی گذاری انجام داد. پژوهش ها نشان می دهند (زرنگار و همکاران، ۱۴۰۰).

مدیریت منابع انسانی پایدار به آن دسته از اقدامات مدیریت منابع انسانی اشاره دارد که برنامه های مدیریت منابع انسانی، فرآیندها و فن های آن در نهایت به کاهش اثرات منفی و یا افزایش اثرات مثبت زیست محیطی سازمان منجر می گردد و هدف نهایی اقدامات مدیریت منابع انسانی پایدار، بهبود عملکرد زیست محیطی پایدار سازمان است (آمروتا و گیتا، ۲۰۲۲). در واقع در این تعریف بر همسوسازی فرآیندها و فن های منابع انسانی با ابعاد مختلف سازمان، برای تحقق اهداف پایدار در جهت توسعه پایدار اشاره دارد. به صورت کلی، عمده تعاریف مدیریت منابع انسانی پایدار، دنبال شرح این موضوع هستند که چگونه کارکنان سازمان، اهداف پایدار و زیست محیطی را تحقق بخشند (توکلی و همکاران، ۱۳۹۷).

از سوی دیگر، شناخت منابع انسانی و عوامل اثرگذار بر کارایی آن ها جهت به کارگیری هر چه مطلوب تر این سرمایه سازمانی یکی از دل مشغولی های مدیران سازمان ها بوده و هست. از جمله عوامل اثرگذار بر کارایی سازمان، توجه

¹ Kelly et al

² Amrutha & Geetha

به آوای کارکنان است (رجبی و همکاران، ۱۳۹۹). با توجه به رقابت جهانی، ارزیابی عملکرد شغلی برای بقاء سازمان مورد نیاز است و دلیل اصلی برای ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد سازمان، افزایش اثربخشی کلی سازمان و فرآیندهای سازمان است (چون و همکاران، ۲۰۲۱). از جهتی از کارکنان به‌عنوان بزرگ‌ترین سرمایه هر سازمانی انتظار می‌رود که با دانش، ایده‌ها، نظرات و پیشنهادات خود در جهت توسعه سازمان مشارکت داشته باشند، اما گاهی اوقات آن‌ها ترجیح می‌دهند که سکوت پیشه نمایند. در میان بسیاری از تصمیمات اساسی که در محیط کار توسط افراد گرفته می‌گردد ممکن است آن‌ها ایده‌ها، عقاید و دل‌مشغولی‌های خود را بیان نکنند (شین و همکاران، ۲۰۲۲). زمانی که افراد در سازمان‌ها تصمیم می‌گیرند که ایده‌های خود را در مورد مشکلات سازمانی بیان نکنند به پدیده‌ای تبدیل می‌گردند که موريسون آن تحت عنوان سکوت سازمانی نام می‌برد و عبارت است از خودداری از بیان ایده‌ها، نظرات و اطلاعات راجع به مشکلات سازمانی (خاصی و صادقی، ۱۳۹۸).

امروزه سازمان‌ها جهت دستیابی به مزیت رقابتی و توسعه مستمر خود این فرصت را برای کارکنان فراهم می‌نمایند تا آن‌ها ایده‌ها، نظرها و اطلاعات خود را در فرآیندهای مرتبط با کار خود بیان نمایند یعنی آوای کارکنان شنیده می‌گردد، در واقع آوای کارکنان، به اظهار نظر، اطلاعات و ایده‌های کارکنان درباره تغییر در سازمان اشاره می‌نماید (رجبی و همکاران، ۱۳۹۹). وجود انسان در سازمان و نوع نگاه به او، سهم عمده‌ای در موفقیت یا شکست سازمان خواهد داشت با آغاز هزاره سوم، هر روز نقش منابع انسانی پررنگ‌تر شده و اکنون از آن به‌عنوان تنها عامل کسب موفقیت و مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌ها یاد می‌گردد. این امر به‌خصوص در اقتصاد دانش امروز بیش از پیش به حقیقت پیوسته است (ویس و زاکار، ۲۰۲۲).

از طرفی مدیریت منابع انسانی پایدار به‌عنوان رویکرد جدیدی برای ارتباطات استخدامی و کاری ظاهر شده است و اهمیت زیادی را در دهه اخیر به دست آورده است، سازمان‌هایی که در معرض فشار بیرونی هستند شروع به ادغام مؤلفه‌های مسئولیت اجتماعی سازمانی از جمله فعالیت‌های پایداری محور، در خط‌مشی‌ها و راهبرد خود نموده‌اند. این مفهوم به دلیل افزایش تقاضای حوزه منابع انسانی به مشاغل حرفه‌ای و مدیریتی در محل کار مدرن و لزوم داشتن مهارت و شایستگی بالا و توانایی خود مدیریتی مورد استقبال روزافزون مدیران سازمان‌هایی که خواهان رقابت در عرصه جهانی‌اند، قرار گرفته است (الباقی و همکاران، ۲۰۱۶).

تأکید بر ابراز نظر کارکنان در سازمان بخش مهمی از ایجاد تعلق خاطر با ثبات، نوآوری و بهبود مستمر است. هر چند، سازمان‌ها نیاز به خلق فرهنگ و ساختاری که آن‌ها را تشویق به در میان گذاشتن ایده‌ها و پیشنهادهای می‌نماید. این موضوع سازمان را به سمت اینکه چگونه صدای (ابراز نظر) آن‌ها توسط چه کسی شنیده می‌گردد و اینکه از ابراز نظر آن‌ها چگونه در شکل دادن به راهبرد سازمان و تصمیمات مدیریتی بهره‌برداری می‌گردد، رهنمون می‌گردد. همچنین نیاز است که رهبران در مورد تأثیر سودبخشی که رسا بودن آوای کارکنان بر انگیزش و تمایل

¹ Chon et al

² Shin et al

³ Morrison

⁴ Weiss & Zacher

⁵ Albaghi et al

بر تلاش مضاعف دارد متقاعد شده باشند. سازمان‌هایی که به دنبال شنیدن آوای کارکنان هستند می‌توانند به شکل گسترده از برنامه‌های نظرسنجی و پژوهشی که حول وحوش راهبرد سازمان آن‌ها طراحی شده است و بینشی مهم نسبت به سازمان در کارکنان ایجاد می‌نماید سود ببرند (ژیانگ و همکاران، ۲۰۲۱). پژوهش‌های تاورز واتسون نشان می‌دهد بیش از ۷۰ درصد کارکنان در سازمان‌ها با عملکرد بالا اعتقاد دارند که مدیریت بر اساس نتایج پژوهش‌ها و نظرسنجی‌ها کار می‌نماید. اگر کارکنان در فرهنگی قرار گرفته باشند که رهبران به صورت منظم و باز با افراد خود ارتباط برقرار می‌نمایند و آن‌ها را برای حل مسائل توانمند می‌سازند، نظرسنجی از آن‌ها احساس مشترک در مورد اینکه چالش‌ها و فرصت‌های سازمان به ایشان مربوط است را تقویت می‌نماید. در مقابل، پژوهش‌های ضعیفی که غیرقابل فهم باشند، به صورت بد مدیریت شده باشند و دیدگاه کارکنان را بد اندازه‌گیری می‌نمایند، فرصت از دست رفته‌ای برای پیشرفت سازمان را نشان می‌دهند و می‌تواند اثر معکوس بر توانایی سازمان برای به صدا در آوردن کارکنان داشته باشد (مادهان و همکاران، ۲۰۲۲).

فلذا با توجه به مطالب گفته‌شده و با عنایت به اینکه پژوهشی با این عنوان تاکنون در سازمان صنایع مس صورت نگرفته است، لذا پژوهشگر در این پژوهش تلاش دارد برخی از عوامل اثرگذار بر توانمندسازی ساختاری را در این سازمان مورد بررسی قرار دهد. با توجه به ضرورت توسعه دانش در حوزه‌هایی از قبیل معیارهای منابع انسانی پایدار و توانمندسازی ساختاری و آوای کارکنان جهت مدیریت عملکرد منابع انسانی در سازمان ملی صنایع مس ایران؛ و نیز نبود یک مدل جهت ارائه توصیه‌هایی به مدیر برای تصمیم‌گیری جهت طراحی مدل مطلوب مدیریت منابع انسانی پایدار و تبیین رابطه آن با توانمندسازی ساختاری و آوای کارکنان در سازمان صنایع مس، می‌توان به اهمیت و ضرورت انجام چنین پژوهشی اشاره نمود.

کدهای مرتبط با مدیریت منابع انسانی پایدار، توانمندسازی ساختاری و آوای کارکنان کدامند و اعتبار این کدها به چه میزان است؟

مبانی نظری

مدیریت منابع انسانی پایدار: نظام‌های مدیریت منابع انسانی بر مقاصد خاص سازمان، درباره آنچه باید انجام شود و تغییری که باید اعمال شود، تمرکز دارد (وسترمن و همکاران، ۲۰۲۰). هدف نظام‌های مدیریت منابع انسانی، فراهم ساختن رهنمودهایی برای تدوین و اجرای برنامه‌ها می‌باشد و افزون بر آن، وسیله‌ای را برای انتقال مقاصد سازمان در مورد چگونگی مدیریت منابع انسانی ارائه می‌نماید (فرخ و همکاران، ۲۰۲۲). در قسمت جذب و استخدام، بر اهمیت توجه به کرامات انسانی و برابری افراد در هر نژاد، قومیت و مذهبی که هستند و گزینش افراد مبتنی بر شایسته‌سالاری تأکید شد. همچنین بر داشتن ارتباطات قوی با مؤسسات آموزشی و دانشگاهی و توجه و پایبندی به

¹ Jiang et al

² Madhan et al

³ Westerman et al

⁴ Farrukh et al

مسائلی همچون پایداری زیست محیطی، مسئولیت اجتماعی سازمان، حقوق بشر و رعایت شئون تجاری تأکید می‌گردد.

آوای کارکنان: آوای کارکنان عبارت است از ارائه ایده‌ها، پیشنهادهای و اطلاعات درباره مشکلات یا بیان عقاید درباره مسائل کاری جهت ایجاد پیشرفت و تغییرات در سازمان به افرادی که توانایی بازخورد مناسبی داشته باشند (گریفین، ۲۰۲۲). آوای کارکنان شامل ارائه راهکارها به واحدهای منابع انسانی، به زبان آوردن ایده‌ها برای تغییر یک خط‌مشی کاری یا رایزنی با اتحادیه‌ها یا متخصصان سازمانی است (شین و همکاران، ۲۰۲۲). بل و همکاران (۲۰۱۱) آوای کارکنان را به سه دسته تقسیم‌بندی می‌نمایند: آوای تدافعی؛ آوای مطیع و آوای نوع‌دوستانه (بوریس و همکاران، ۲۰۲۲).

توانمندسازی ساختاری: توانمندسازی ساختاری شامل تعدیل ساختارهای محیط کار توسط مدیران و تسهیل دسترسی کارکنان به امکانات سازمان است (کایابان و همکاران، ۲۰۲۲). این رویکرد که توسط کانتر مطرح شده است از نظریه‌های سازمانی استخراج شده و با تفویض قدرت و اختیار در سازمان مربوط است. توانمندسازی ساختاری به صورت کلی دسترسی کارکنان به چهار عامل محیطی یعنی فرصت، اطلاعات، حمایت و منابع را در سازمان بیان می‌نماید (منصور و همکاران، ۲۰۲۲): ۱- فرصت؛ ۲- اطلاعات؛ ۳- حمایت و ۴- منابع.

پیشینه تحقیق

در راستای نتایج حاصل از این پژوهش در مطالعه اصغرزاده (۱۴۰۱) نتایج نشان می‌دهد مؤلفه‌های توانمندسازی ساختاری یعنی تفویض اختیار، تسهیم اطلاعات، مشارکت در تصمیم، کنترل، از نظر کارکنان در ادارات ورزش استان آذربایجان غربی در سطح مطلوبی قرار ندارد. به صورت کلی می‌توان گفت مدیران سازمان‌های ورزشی باید در شفاف‌سازی نقش، وظایف محوله به کارکنان، برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی مستمر در زمینه وظایف کارکنان اقدام نمایند و به کارکنان اجازه دهند در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داشته باشند، چون این موضوع به تقویت انگیزش کارکنان کمک می‌نماید، کارکنان را به ابتکار عمل تشویق می‌نماید و سبب ایجاد زمینه درک بهتر شرایط محیط کار و توسعه دانش پایه می‌گردد و امکان دسترسی به اهداف سازمانی سازمان‌های ورزشی تسهیل خواهد کرد. در پژوهش پورغفاری و همکاران (۱۴۰۱) چهار بعد برای آوای کارکنان شامل: سودمند، بهره‌مند، انذار و سازگار شناسایی شد. در پژوهش شیردل و همکاران (۱۴۰۱) نتایج نشان می‌دهد مدل تفسیری ساختاری بانک سرمایه در شش سطح قابل‌ارائه است که اصلی‌ترین آن به خط‌مشی‌ها و خط‌مشی سازمان مربوط می‌گردد. سایر مؤلفه‌های شناسایی شده نیز شامل توسعه توانمندی، ایجاد محیط چابک، افزایش مسئولیت اجتماعی، بهبود کیفیت زندگی، نخبه پروری، همسویی با تحولات دیجیتال، یادگیری مداوم، بهبود عملکرد و بهبود شرایط کار است. در تحقیق صحرانورد و همکاران (۱۴۰۱) یافته‌های پژوهش حاکی از آن است مدل مدیریت منابع انسانی پایدار در

¹ Griffin

² Burris et al

³ Cayaban et al

⁴ Mansour et al

صنعت پتروشیمی ایران بر اساس رویکرد آینده‌پژوهی از چهار بعد اصلی (درونداد، سازمان، فرآیند، برونداد) و ۱۵ مؤلفه و ۵۳ معیار، تشکیل می‌شود. در پژوهش فرهادی (۱۴۰۱) نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد بین ساختار سازمانی و آوای کارکنان در سازمان صنعتی معدنی گل گهر شهر سیرجان رابطه معناداری وجود دارد. پژوهش بوریس و همکاران (۲۰۲۲) به شناسایی و بررسی پیام‌های ترکیبی کارکنان برای تأیید صدای کارمندان توسط مدیران سازمان اقدام گردید. در حقیقت، از نتایج اصلی آن‌ها این است که عدم توجه به پیام‌های ترکیبی کارکنان منجر به بی‌تفاوتی سازمانی خواهد شد که یکی از مهم‌ترین پیامدهای سکوت سازمانی است که در نهایت فرسودگی شغلی را ایجاد می‌نماید. پژوهش ویس و زاگر (۲۰۲۲) به طراحی الگوی ارزیابی زمان و دلیل آوای کارکنان و افزایش مشارکت و تعهد شغلی بر اساس نقش قدردانی ادراک شده آوای کارکنان و ثبات عاطفی اقدام شد از این رو ابراز نظر و آوای کارکنان، تنها زمانی بر تعلق خاطر کارکنان (مشارکت و تعهد شغلی) تأثیر می‌گذارد که آن‌ها مطلع بوده و به صورت مناسب توانمند شده باشند. برای توصیف آوای تدافعی کارکنان، از مفهوم‌سازی سکوت مطیع (سکوت بر اساس ترس) و سکوت تدافعی (سکوت بر اساس عدم توانایی در ایجاد تفاوت در شرایط موجود) که به ثبات عاطفی کارکنان کمک می‌نماید. در پژوهش کلی و همکاران (۲۰۲۲) مشخص شد ابعاد توانمندسازی ساختاری جهت کاهش قصد ترک شغلی عبارت‌اند از: معناداری شغلی کارکنان (با ارزش بودن اهداف شغلی و علاقه درونی شخص به شغل)؛ شایستگی شغلی کارکنان (درجه باور یک فرد که می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت انجام دهد)؛ خودمختاری شغلی کارکنان (حس انتخاب در آغاز و تنظیم فعالیت‌ها و رفتارهای لازم برای انجام وظایف شغلی) و اثرگذار بودن شغل کارکنان (درجه‌ای که یک شخص می‌تواند بر خروجی‌های راهبردی، مدیریتی و یا عملکردی کاری اثر بگذارد). از نتایج اصلی پژوهش وسترن و همکاران (۲۰۲۰) این است که مدیریت منابع انسانی پایدار و نقش منحصر به فرد آن به منزله منبعی راهبردی، باعث شده است در تفکر سازمانی پیشرفته انسان مهم‌ترین منبع و دارایی در نظر گرفته شود. در پژوهش کاتاوکا و همکاران^۱ (۲۰۱۹) به ارائه الگوی شبیه‌سازی مدیریت راهبردی منابع انسانی پایدار با در نظر گرفتن عناصر کار، مهارت‌های شغلی، یادگیری سازمانی و فراموشی سازمانی پرداخته شد. به علاوه، از نتایج اصلی این است که کاربردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی پایدار را می‌توان به شرح ذیل ارائه نمود: استخدام و انتخاب منابع انسانی؛ برنامه‌ریزی منابع انسانی؛ تحلیل مسیر شغلی؛ کمک به رشد و توسعه سازمان و حل مشکلات و اختلافات بین خود کارکنان یا بین کارکنان و مدیر.

سؤالات تحقیق

۱. کدهای مرتبط با مدیریت منابع انسانی پایدار در شرکت ملی صنایع مس ایران کدامند؟
۲. کدهای مرتبط با توانمندسازی ساختاری در شرکت ملی صنایع مس ایران کدامند؟
۳. کدهای مرتبط با آوای کارکنان در شرکت ملی صنایع مس ایران کدامند؟
۴. اعتبار کدهای الگوی مدیریت منابع انسانی پایدار و تبیین رابطه آن با توانمندسازی ساختاری و آوای کارکنان در شرکت ملی صنایع مس ایران به چه میزان است؟

¹ Kataoka

روش پژوهش

با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر شناسایی عوامل مرتبط با الگوی مدیریت منابع انسانی پایدار و تبیین رابطه آن با توانمندسازی ساختاری و آوای کارکنان در شرکت ملی صنایع مس ایران با روش تحلیل مضمون است؛ روش پژوهش برحسب هدف، بنیادی-کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها از نوع آمیخته (کمی و کیفی) برحسب زمان گردآوری داده، مقطعی و برحسب ماهیت پژوهش، پیمایشی است. در این پژوهش به منظور تبیین کدها و مضامین مدیریت منابع انسانی پایدار، توانمندسازی ساختاری و آوای کارکنان، ابتدا کدها و مضامین متغیرهای پژوهش از طریق مطالعات کتابخانه‌ای (مراجعه به اسناد و مدارک مکتوب از قبیل کتب، مجلات و ...) و مصاحبه با خبرگان مورد شناسایی قرار گرفته است. سپس به منظور نهایی سازی فهرست ابعاد و مؤلفه‌ها، از روش نظرسنجی از خبرگان (اساتید و متخصصان مدیریت و مدیران و متخصصان منابع انسانی شرکت ملی صنایع مس ایران) به روش دلفی استفاده شده است.

جامعه آماری پژوهش شامل اساتید و متخصصان مدیریت و مدیران و متخصصان منابع انسانی شرکت ملی صنایع مس می‌باشد؛ که اطلاعات مورد نیاز پژوهش را در اختیار داشتند. تجربه کاری خبرگان در زمینه امور مدیریت منابع انسانی، وجود خبرگانی از سمت‌های مدیران ارشد شرکت ملی صنایع مس ایران، تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش، داشتن سابقه کار حداقل ۱۵ سال برای شرکت در مصاحبه پژوهش و وجود خبرگان دانشگاهی و دارای تحصیلات آکادمیک مرتبط در برابر خبرگان حرفه‌ای از ویژگی‌های اصلی خبرگان پژوهش است. حجم نمونه پژوهش شامل ۲۲ نفر و با روش نمونه‌گیری هدفمند، انتخاب شدند. ابزارهای اندازه‌گیری در این پژوهش مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه و پرسشنامه بوده است. مصاحبه‌های انجام شده به صورت نیمه ساختارمند بوده یعنی؛ بنابر مقتضیات شخصیتی، رفتاری و زمان مصاحبه‌ها که در این پژوهش بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه است. در این پژوهش در مجموع با ۲۲ نفر از خبرگان مصاحبه انجام شد. از مصاحبه هجدهم به بعد تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده شد. به این معنا که نمونه‌گیری پژوهش در مصاحبه نوزدهم به اشباع رسید اما برای اطمینان با سه تن دیگر از خبرگان مصاحبه ادامه پیدا کرد.

پرسشنامه دلفی به منظور تأیید عوامل استخراج شده از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه با خبرگان طراحی شده است این پرسشنامه نوع خاصی از پرسشنامه که شامل سؤال‌های جمعیت شناختی و تخصصی بوده است، برای دریافت اطلاعات لازم از خبرگان و با هدف نهایی سازی فهرست کدها و مضامین مرتبط با متغیرهای مدیریت منابع انسانی پایدار، توانمندسازی ساختاری و آوای کارکنان طراحی و اجرا شده است. بدین منظور، در این پرسشنامه از مقیاس درجه بندی ۵ گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است. عبارت‌های مورد استفاده در این پرسشنامه به کاملاً مناسب، مناسب، نسبتاً مناسب، نامناسب، کاملاً نامناسب طراحی شده است که به ترتیب دارای ارزش ۱ الی ۵ هستند. این پرسشنامه شامل ۹۵ سؤال می‌باشد.

جدول ۱. گروه‌بندی سؤالات پرسشنامه خبره سنجی متغیرهای پژوهش

ابعاد	مؤلفه	تعداد سؤال‌ها	شماره سؤال‌ها
مدیریت منابع انسانی پایدار	هدف‌گذاری پایدار منابع انسانی	۹	۱ تا ۹
	رفتار و نگرش پایدار منابع انسانی	۱۰	۱۰ تا ۱۹
	پایداری زیست‌محیطی	۹	۲۰ تا ۲۸
	بهره‌وری اقتصادی پایدار	۸	۲۹ تا ۳۶
	تأمین نیروی انسانی مستعد پایداری	۱۰	۳۷ تا ۴۶
	حمایت و همراهی مدیریت	۸	۱ تا ۸
	ایجاد فرصت‌های برابر	۸	۹ تا ۱۶
	تسهیم اطلاعات در سازمان	۷	۱۷ تا ۲۳
	تخصیص اثربخش منابع	۵	۲۴ تا ۲۸
	کنترل تصمیمات سازمان	۶	۲۹ تا ۳۴
آوای کارکنان	مخالفت فردی باهدف بهره‌مندی	۹	۱ تا ۹
	اعتراض‌های جمعی و سازنده	۱۱	۱۰ تا ۲۰
	مشارکت در تصمیم‌گیری	۶	۲۱ تا ۲۶
	تلاش در جهت ارتقا روابط متقابل	۹	۲۷ تا ۳۵

روایی بخش کیفی از طریق ارائه نتایج به‌دست‌آمده به آزمون‌شوندگان (خبرگان پژوهش) بررسی گردید. به‌طوری‌که اگر آن‌ها نیز یافته‌ها را مورد تأیید قرار دهند؛ می‌توان نسبت به روایی پژوهش بیشتر مطمئن گردید. به‌منظور تعیین روایی بخش کمی پرسشنامه پژوهش، از روایی محتوا استفاده‌شده است. برای سنجش روایی محتوایی پرسشنامه از نظرات ۵ نفر از همان خبرگانی که در ساخت مدل مشارکت داشته‌اند، بهره‌گرفته‌شده است. بدین ترتیب که با ارسال پرسشنامه برای آن‌ها، از آن‌ها درخواست شد که نظرات خود را در رابطه با سؤال‌های پرسشنامه و تناسب آن‌ها را با سؤالات پژوهش با استفاده از گزینه‌های کاملاً نامناسب، نامناسب، نسبتاً مناسب، کاملاً مناسب که به ترتیب دارای ارزش عددی معادل ۰٪، ۲۵٪، ۵۰٪، ۷۵٪، ۱۰۰٪ هستند، ارائه نمایند.

جدول ۲. روایی محتوا متغیرهای پژوهش

مدیریت منابع انسانی پایدار	X	F	P _x	x.P _x
کاملاً نامناسب	۰	۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
نامناسب	۰/۲۵	۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
نسبتاً مناسب	۰/۵	۱۲	۰/۰۶۲	۰/۰۳۱
مناسب	۰/۷۵	۷۹	۰/۴۰۵	۰/۳۰۴
کاملاً مناسب	۱	۱۰۴	۰/۵۳۳	۰/۵۳۳
کل		۰/۸۶۸		
آوای کارکنان	X	F	P _x	x.P _x
کاملاً نامناسب	۰	۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
نامناسب	۰/۲۵	۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

نسبتاً مناسب	۰/۰۵	۷	۰/۰۴۸	۰/۰۲۴
مناسب	۰/۷۵	۴۰	۰/۲۷۶	۰/۲۰۷
کاملاً مناسب	۱	۹۸	۰/۶۷۶	۰/۶۷۶
کل			۰/۹۰۷	
توانمندسازی ساختاری	X	F	Px	x.Px
کاملاً نامناسب	۰	۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
نامناسب	۰/۲۵	۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
نسبتاً مناسب	۰/۵	۹	۰/۰۶۰	۰/۰۳۰
مناسب	۰/۷۵	۵۴	۰/۳۶۰	۰/۲۷۰
کاملاً مناسب	۱	۸۷	۰/۵۸۰	۰/۵۸
کل			۰/۸۸۰	

برای سنجش پایایی در این پژوهش از روش پایایی باز آزمون استفاده شد که به میزان سازگاری طبقه‌بندی داده‌ها در طول زمان اشاره دارد. این شاخص را می‌توان زمانی محاسبه کرد که یک کدگذار یک متن را در دو زمان متفاوت کدگذاری کرده باشد. برای محاسبه پایایی باز آزمون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب شده و هر کدام از آن‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دوباره کدگذاری می‌شوند؛ سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه می‌شوند و از طریق میزان توافقات و عدم توافقات موجود در دو مرحله کدگذاری، شاخص ثبات برای آن پژوهش محاسبه می‌گردد. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه هستند با عنوان توافق و کدهای غیر مشابه با عنوان عدم توافق مشخص می‌شوند (هولستی، ۱۹۶۹). مقدار پایایی در بخش کیفی پژوهش ۰/۸۰۴ محاسبه شده است.

$$\text{پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات } 2X}{\text{تعداد کل کدها}}$$

جدول ۳. محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	مصاحبه	تعداد کدها	کدهای مورد توافق	پایایی (درصد)
۱	مصاحبه ۱	۲۵	۸	۰/۶۴
۲	مصاحبه ۲	۳۲	۱۴	۰/۸۷۵
۳	مصاحبه ۳	۳۵	۱۵	۰/۸۵۷
	جمع کل	۹۲	۳۷	۰/۸۰۴

در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است و داده‌ها از طریق نرم‌افزارهای NVIVO و SPSS ویراست ۱۱ و ویراست ۲۶ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند.

¹ Re-Test Reliability

² Holsti

یافته‌های پژوهش

گام‌های فرآیند تحلیل مضمون (یافته‌های کیفی پژوهش)

در این پژوهش برای شناسایی، تحلیل و گزارش الگوی موجود در داده‌های کیفی پیرامون معیارها و شاخص‌های مبحث الگوی مدیریت منابع انسانی پایدار و تبیین رابطه آن با توانمندسازی ساختاری و آوای کارکنان در شرکت ملی صنایع مس ایران از روش تحلیل مضمون استفاده گردید. این روش که ماهیت تفسیری دارد، فرآیندی است که به وسیله آن می‌توان داده‌های پراکنده متن را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل نمود. با اقتباس از روش آتراید-استرلینگ (۲۰۰۱) فرآیند انجام این پژوهش در سه مرحله انجام شد که عبارت‌اند از:

- نخست: خرد کردن متن و کدگذاری پاره‌گفتارها؛ به منظور خرد کردن متن و کدگذاری اولیه، ابتدا چارچوبی برای طبقه‌بندی انتخاب گردید. چارچوب غالب، در کدگذاری اولیه و استخراج مضامین پایه، توصیفی داده محور بود. لذا ابتدا کدهای اولیه و سپس مضامین پایه بر اساس داده‌های تحقیق مورد شناسایی قرار گرفتند. چارچوب انتزاع مضامین سازمان دهنده نظریه-محور بود، لذا واژه‌ها بر اساس نظریه‌ها و تحقیقات گزینش گردید. در گام نخست پس از مشخص شدن چارچوب، از متن مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان در مصاحبه باز کدگذاری داده محور انجام شد.
- دوم: اکتشاف شبکه مضامین از متن: در گام دوم، با مرتب کردن کدها، بر اساس مشابهت‌های معنایی دسته‌بندی و پایین‌ترین سطح مضمون (مضامین پایه) استخراج گردید.
- سوم: یکپارچه کردن اکتشاف‌ها و ارائه الگو: در گام سوم، بر اساس مشابهت‌های کاربردی مضامین پایه، هرچند مضمون در یک دسته به نام مضمون سازمان دهنده قرار گرفت.
- دسته‌بندی کدهای پژوهش بر اساس یک مضمون انتزاعی: در گام آخر این مرحله، با انتزاع یک مضمون حاکم بر کل مضامین به‌عنوان مضمون فراگیر، تدوین نهایی جدول مضامین سه‌گانه انجام گرفت.

گام‌های اجرا شده شناسایی کدها و مضامین متغیر مدیریت منابع انسانی پایدار

خلاصه مراحل اختصاص کدهای اولیه به پاره‌گفتارهای مشارکت‌کنندگان، اختصاص کدهای اولیه به پاره‌گفتارهای استخراج‌شده، ادغام کدهای اولیه و استخراج مضامین پایه، دسته‌بندی مضامین پایه به مضامین سازمان دهنده، دسته‌بندی مضامین سازمان دهنده به مضمون فراگیر، مربوط به متغیر مدیریت منابع انسانی پایدار در جدول ۴ بیان شده است.

جدول ۴. تحلیل مضامین سه‌گانه مربوط به متغیر مدیریت منابع انسانی پایدار

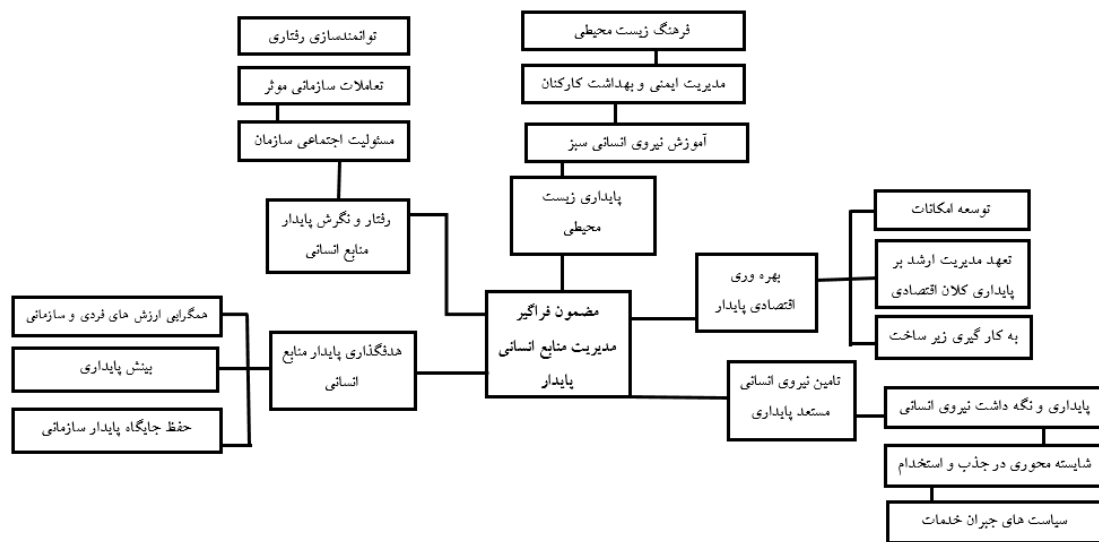
ردیف	کدهای باز اولیه	مضمون‌های پایه	مضمون‌های سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۱	رفع محدودیت‌های سیاسی اجتماعی	حفظ جایگاه	هدف‌گذاری	مضمون فراگیر
۲	همرأستایی با استراتژی‌ها و تعالی سازمانی	پایدار سازمانی	پایدار منابع انسانی	
۳	ایجاد مزیت رقابتی پایدار			

فصلنامه تعالی منابع انسانی، دوره چهارم، شماره سوم، پاییز ۱۴۰۲

ردیف	گدهای باز اولیه	مضمون‌های پایه	مضمون‌های سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۴	الگوی رفتاری مدیران			
۵	تفکر سیستمی	بینش پایداری		
۶	دانش محوری در سازمان			
۷	پذیرش تغییرات در سازمان	همگرایی ارزش‌های		
۸	دوری از تعصب و کلیشه سازی	فردی و سازمانی		
۹	برنامه جامع ارتقا بهره‌وری کارکنان			
۱۰	در دسترس بودن فرصت‌های شغلی	مسئولیت اجتماعی		
۱۱	مشارکت در توسعه اجتماعی	سازمان		
۱۲	تشویق به شرکت در رویدادهای اجتماعی			
۱۳	ایجاد بانک اطلاعاتی			
۱۴	پویایی سازمان و ایجاد هنجارهای مثبت متقابل	تعاملات سازمانی	رفتار و نگرش	
۱۵	ارتقا کیفیت زندگی کاری	مؤثر	پایدار منابع انسانی	
۱۶	تعادل کار و زندگی			
۱۷	کاهش استرس در محیط کار و سلامت روان کارکنان	توانمندسازی		
۱۸	تقویت مهارت‌های اجتماعی	رفتاری		
۱۹	فرصت سازی هدایت ذهنیت و فعالیت‌های کارکنان			
۲۰	برنامه آموزشی نظام‌مند جهت تأمین مهارت زیست‌محیطی کارکنان	آموزش نیروی		
۲۱	وضع قوانین و توسعه ایده‌های سازگار با محیط‌زیست	انسانی سبز		
۲۲	تعیین نیازهای آموزشی در مسائل زیست‌محیطی			
۲۳	ایجاد اقدامات زیست‌محیطی برای کاهش بیمارهای شغلی	مدیریت ایمنی و	پایداری	
۲۴	حذف یا کاهش انتشار آلودگی‌های زیست‌محیطی	بهداشت کارکنان	زیست‌محیطی	
۲۵	ارزیابی مستمر عملکرد زیست‌محیطی			
۲۶	نگرش‌های فردی سبز	فرهنگ		
۲۷	تعریف مشوق برای اقدامات زیست‌محیطی	زیست‌محیطی		
۲۸	گسترش تحقیقات زیست‌محیطی			
۲۹	راهبرد کاهش هزینه			
۳۰	کارایی مالی منابع انسانی	توسعه امکانات		
۳۱	مهندسی مجدد فرآیندها			
۳۲	اشتغال تضمین شده	تعهد مدیریت ارشد	بهره‌وری	
۳۳	انعطاف در بودجه سازمان	بر پایداری کلان	اقتصادی پایدار	
۳۴	فساد ستیزی در سازمان	اقتصادی		
۳۵	تقویت بسترهای فنی و تکنولوژیکی	به‌کارگیری		
۳۶	تقویت یکپارچگی در زنجیره	زیرساخت‌ها		
۳۷	ایجاد رفاه برای کارکنان			
۳۸	واگذاری مسئولیت شغلی منطقی	پایداری و نگه	تأمین نیروی انسانی مستعد	
۳۹	انجام گردش شغلی	داشت نیروی انسانی	پایداری	
۴۰	ایجاد امنیت شغلی			

ردیف	کدهای باز اولیه	مضمون‌های پایه	مضمون‌های سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۴۱	مدیریت تنوع در سازمان	شایسته محوری در		
۴۲	بومی‌گزینی در جذب	جذب و استخدام		
۴۳	اخلاق مداری در انتخاب منابع انسانی			
۴۴	متناسب‌سازی پاداش‌ها و ایجاد انگیزش شغلی	سیاست‌های جبران		
۴۵	انعطاف و عدالت در پرداخت‌ها	خدمات		
۴۶	شفافیت در حقوق و تعریف پاداش مؤثر			

نتایج نشان داد مفاهیم استخراج شده مربوط به متغیر مدیریت منابع انسانی پایدار شامل ۴۶ کد باز اولیه، ۱۵ مضمون پایه و ۵ مضمون سازمان دهنده می‌باشد که تشکیل دهنده متغیر مدیریت منابع انسانی پایدار هستند.



شکل ۱. شبکه نهایی مضمون‌های مدیریت منابع انسانی پایدار

بررسی اعتبار کدهای اولیه متغیر مدیریت منابع انسانی پایدار

نتایج حاصل از این آزمون در جدول ۵ آورده شده است. نتایج نشان می‌دهد از میان ۴۶ کد باز اولیه متغیر مدیریت منابع انسانی پایدار، ۳۹ کد در قالب پنج مضمون سازمان دهنده هدف‌گذاری پایدار منابع انسانی، رفتار و نگرش پایدار منابع انسانی، پایداری زیست محیطی، بهره‌وری اقتصادی پایدار و تأمین نیروی انسانی مستعد پایداری مورد تأیید خبرگان قرار گرفته‌اند و در مدل نهایی مدیریت منابع انسانی پایدار سازمان صنایع مس حضور دارند ($p < 0.05$ -مقدار). همچنین هفت کد به شماره‌های ۵، ۱۳، ۱۸، ۳۲، ۳۸، ۴۱ و ۴۵ نیز به تأیید خبرگان نرسیده و از مدل مدیریت منابع انسانی پایدار حذف گردیدند ($p > 0.05$ -مقدار).

جدول ۵. بررسی اعتبار کدهای باز اولیه متغیر مدیریت منابع انسانی پایدار از دیدگاه خبرگان (n=۲۲)

نتیجه	p-مقدار	آماره t	انحراف معیار	میانگین	گد باز اولیه
تأیید	۰/۰۰۱	۷/۲۲	۰/۸۳	۴/۲۷	۱. رفع محدودیت‌های سیاسی اجتماعی
تأیید	۰/۰۰۸	۲/۶۳	۱/۰۵	۳/۵۹	۲. هم‌راستایی با استراتژی‌ها و تعالی سازمانی
تأیید	۰/۰۰۱	۸/۳۳	۰/۶۴	۴/۱۴	۳. ایجاد مزیت رقابتی پایدار
تأیید	۰/۰۱۵	۲/۳۲	۱/۰۱	۳/۵۰	۴. الگوی رفتاری مدیران
رد	۰/۶۹۹	-۰/۵۳	۱/۲۱	۲/۸۶	۵. تفکر سیستمی
تأیید	۰/۰۱۲	۲/۴۲	۱/۳۲	۳/۶۸	۶. دانش محوری در سازمان
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۹۱	۱/۰۴	۳/۸۶	۷. پذیرش تغییرات در سازمان
تأیید	۰/۰۱۰	۲/۵۴	۱/۱۸	۳/۶۴	۸. دوری از تعصب و کلیشه سازی
تأیید	۰/۰۱۷	۲/۲۷	۱/۲۲	۳/۵۹	۹. برنامه جامع ارتقا بهره‌وری کارکنان
تأیید	۰/۰۱۱	۲/۴۹	۱/۲۹	۳/۶۸	۱۰. در دسترس بودن فرصت‌های شغلی
تأیید	۰/۰۳۹	۱/۸۵	۱/۵۰	۳/۵۹	۱۱. مشارکت در توسعه اجتماعی
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۸۱	۰/۹۸	۴/۰۰	۱۲. تشویق به شرکت در رویدادهای اجتماعی
رد	۰/۲۷۵	۰/۶۱	۱/۴۰	۳/۱۸	۱۳. ایجاد بانک اطلاعاتی
تأیید	۰/۰۰۱	۵/۳۷	۰/۸۷	۴/۰۰	۱۴. پویایی سازمان و ایجاد هنجارهای مثبت متقابل
تأیید	۰/۰۰۱	۷/۵۷	۰/۷۳	۴/۱۸	۱۵. ارتقا کیفیت زندگی کاری
تأیید	۰/۰۰۱	۸/۳۴	۰/۶۶	۴/۱۸	۱۶. تعادل کار و زندگی
تأیید	۰/۰۳۹	۱/۸۶	۱/۲۶	۳/۵۰	۱۷. کاهش استرس در محیط کار و سلامت روان کارکنان
رد	۰/۵۵۷	-۰/۱۵	۱/۴۶	۲/۹۶	۱۸. تقویت مهارت‌های اجتماعی
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۴۶	۰/۸۱	۳/۷۷	۱۹. فرصت سازی هدایت ذهنیت و فعالیت‌های کارکنان
تأیید	۰/۰۰۱	۵/۶۸	۰/۷۵	۳/۹۱	۲۰. برنامه آموزشی نظام‌مند جهت تأمین مهارت زیست‌محیطی کارکنان
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۴۵	۰/۷۷	۳/۷۳	۲۱. وضع قوانین و توسعه ایده‌های سازگار با محیط‌زیست
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۸۳	۰/۸۰	۳/۸۲	۲۲. تعیین نیازهای آموزشی در مسائل زیست‌محیطی
تأیید	۰/۰۰۱	۶/۲۴	۰/۶۸	۳/۹۱	۲۳. ایجاد اقدامات زیست‌محیطی برای کاهش بیمارهای شغلی
تأیید	۰/۰۰۱	۵/۶۳	۰/۵۷	۳/۶۸	۲۴. حذف یا کاهش انتشار آلودگی‌های زیست‌محیطی
تأیید	۰/۰۰۱	۶/۸۶	۰/۵۳	۳/۷۷	۲۵. ارزیابی مستمر عملکرد زیست‌محیطی
تأیید	۰/۰۰۱	۶/۸۶	۰/۵۳	۳/۷۷	۲۶. نگرش‌های فردی سبز
تأیید	۰/۰۰۱	۵/۷۸	۰/۶۶	۳/۸۲	۲۷. تعریف مشوق برای اقدامات زیست‌محیطی
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۸۶	۰/۷۰	۳/۷۳	۲۸. گسترش تحقیقات زیست‌محیطی
تأیید	۰/۰۰۱	۵/۱۴	۰/۵۸	۳/۶۴	۲۹. راهبرد کاهش هزینه
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۹۲	۰/۶۰	۳/۵۰	۳۰. کارایی مالی منابع انسانی
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۵۸	۰/۵۱	۳/۵۰	۳۱. مهندسی مجدد فرآیندها
رد	۰/۹۹۸	-۳/۱۵	۱/۱۵	۲/۲۳	۳۲. اشتغال تضمین شده
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۸۱	۰/۵۰	۳/۴۱	۳۳. انعطاف در بودجه سازمان
تأیید	۰/۰۰۱	۵/۶۳	۰/۵۷	۳/۶۸	۳۴. فساد ستیزی در سازمان
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۹۲	۰/۶۰	۳/۵۰	۳۵. تقویت بسترهای فنی و تکنولوژیکی
تأیید	۰/۰۰۱	۶/۳۳	۰/۶۴	۳/۸۶	۳۶. تقویت یکپارچگی در زنجیره
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۹۲	۰/۶۰	۳/۵۰	۳۷. ایجاد رفاه برای کارکنان
رد	۰/۵۹۳	-۰/۲۴	۰/۹۰	۲/۹۶	۳۸. واگذاری مسئولیت شغلی منطقی

نتیجه	p-مقدار	آماره t	انحراف معیار	میانگین	کُد باز اولیه
تأیید	۰/۰۰۱	۵/۶۳	۰/۵۷	۳/۶۸	۳۹. انجام گردش شغلی
تأیید	۰/۰۰۱	۵/۶۳	۰/۵۷	۳/۶۸	۴۰. ایجاد امنیت شغلی
رد	۰/۹۶۲	-۱/۸۶	۱/۱۴	۲/۵۵	۴۱. مدیریت تنوع در سازمان
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۷۰	۰/۵۹	۳/۵۹	۴۲. بومی گزینی در جذب
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۲۹	۰/۶۰	۳/۵۵	۴۳. اخلاق مداری در انتخاب منابع انسانی
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۵۸	۰/۵۱	۳/۵۰	۴۴. متناسب سازی پاداش ها و ایجاد انگیزش شغلی
رد	۰/۹۹۹	-۳/۵۸	۰/۸۹	۲/۳۲	۴۵. انعطاف و عدالت در پرداخت ها
تأیید	۰/۰۰۱	۵/۱۴	۰/۵۸	۳/۶۴	۴۶. شفافیت در حقوق و تعریف پاداش مؤثر

گام‌های اجرا شده شناسایی کدها و مضمون‌های متغیر آوای کارکنان

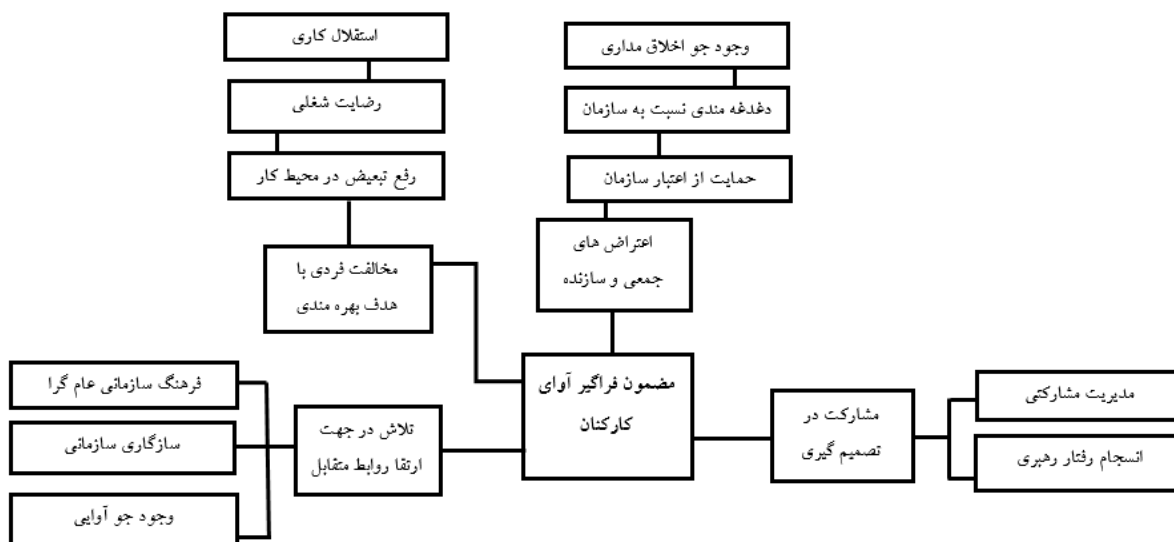
خلاصه مراحل اختصاص کدهای اولیه به پاره‌گفتارهای مشارکت‌کنندگان، اختصاص کدهای اولیه به پاره‌گفتارهای استخراج‌شده، ادغام کدهای اولیه و استخراج مضامین پایه، دسته‌بندی مضامین پایه به مضامین سازمان دهنده، دسته‌بندی مضامین سازمان دهنده به مضمون فراگیر، مربوط به متغیر آوای کارکنان در جدول ۶ بیان شده است.

جدول ۶. تحلیل مضامین سه‌گانه مربوط به متغیر آوای کارکنان

ردیف	کدهای باز اولیه	مضمون‌های پایه	مضمون‌های سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۱	حذف نگاه قوم‌گرایانه	رفع تبعیض در محیط کار		مضمون فراگیر آوای کارکنان
۲	دوری از برخورد سلیقه‌ای			
۳	بیان آزادانه افکار و نظرات			
۴	عدالت در پرداخت ها و پاداش‌ها		مخالفت فردی با هدف بهره‌مندی	
۵	افزایش حقوق و ارائه تسهیلات رفاهی	رضایت شغلی		
۶	درخواست برای حمایت‌های بیمه‌ای			
۷	استانداردسازی مهارت‌ها			
۸	تعدد قوانین و مقررات	استقلال کاری		
۹	امنیت شغلی			
۱۰	بیان دیدگاه در جهت افزایش تعلق سازمانی			
۱۱	بیان انتقادها به روشی مفید در جهت ارتقا جایگاه سازمان	حمایت از اعتبار سازمان		اعتراض‌های جمعی و سازنده
۱۲	افشای رویه‌های نادرست			
۱۳	تلاش در جهت کاهش هزینه‌های سازمان			
۱۴	وفاداری نسبت به سازمان	دغدغه مندی نسبت به سازمان		
۱۵	رفتارهای شهروندی سازمانی			
۱۶	مسئولیت‌پذیری کارکنان			
۱۷	پیشگیری از رفتارهای غیراخلاقی			
۱۸	گفتگو با همکاران در جهت اصلاح رفتارها در محل کار	وجود جو اخلاق‌مداری		
۱۹	احترام متقابل در سازمان			

ردیف	کدهای باز اولیه	مضمون‌های پایه	مضمون‌های سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۲۰	پابندی به ارزش‌های سازمان			
۲۱	توانایی مخالفت با مدیریت			
۲۲	هویت بخشی به سازمان	مدیریت مشارکتی	مشارکت در تصمیم‌گیری	
۲۳	درگیری شغلی کارکنان			
۲۴	حمایت از سرمایه‌های اجتماعی سازمان			
۲۵	ارزش قائل شدن برای کارکنان	انسجام رفتار رهبری		
۲۶	شئود مؤثر مدیران			
۲۷	تذکر به همکاران به منظور اصلاح رفتار	فرهنگ سازمانی	عام‌گرا	
۲۸	اشتراک دانش سازمانی			
۲۹	رصد رقبا و الگوبرداری از آنان			
۳۰	سازگاری در جهت دوری از تنش در سازمان		تلاش در جهت ارتقا روابط متقابل	
۳۱	رعایت هنجارهای حاکم با هدف دوری از درگیری با مافوق	سازگاری سازمانی		
۳۲	درک مشکلات و موانع سازمان			
۳۳	ارائه نقطه‌نظرهای خلاقانه			
۳۴	بیان صریح احساسات واقعی به کار	وجود جو آوایی		
۳۵	بیان شفاف توانمندی‌ها جهت ارتقا در سازمان			

نتایج نشان داد مفاهیم استخراج‌شده مربوط به متغیر آوای کارکنان شامل ۳۵ کد باز اولیه، ۱۱ مضمون پایه و ۴ مضمون سازمان دهنده می‌باشد که تشکیل دهنده متغیر آوای کارکنان هستند.



شکل ۲. شبکه نهایی مضمون‌های آوای کارکنان

بررسی اعتبار کدهای اولیه متغیر آوای کارکنان

بررسی نتایج نشان می‌دهد از میان ۳۵ کُد باز اولیه متغیر آوای کارکنان، ۲۹ کُد در چهار مضمون سازمان دهنده مخالفت فردی با هدف بهره‌مندی، اعتراض‌های جمعی و سازنده، مشارکت در تصمیم‌گیری و تلاش در جهت ارتقا روابط متقابل مورد تأیید خبرگان قرار گرفته‌اند و در مدل نهایی آوای کارکنان سازمان صنایع مس حضور دارند ($p < 0/05$ - مقدار). در این میان شش کُد شماره ۶، ۹، ۱۵، ۲۰، ۲۲ و ۲۸ به تأیید خبرگان نرسیده و از مدل آوای کارکنان حذف گردیدند ($p > 0/05$ - مقدار).

جدول ۷. بررسی اعتبار کدهای باز اولیه مدل متغیر آوای کارکنان از دیدگاه خبرگان (n=۲۲)

کُد باز اولیه	میانگین	انحراف معیار	آماره t	p-مقدار	نتیجه
۱. حذف نگاه قوم‌گرایانه	۴/۱۴	۰/۸۹	۶/۰۰	۰/۰۰۱	تأیید
۲. دوری از برخورد سلیقه‌ای	۴/۲۷	۰/۸۸	۶/۷۶	۰/۰۰۱	تأیید
۳. بیان آزادانه افکار و نظرات	۳/۷۳	۱/۱۲	۳/۰۴	۰/۰۰۳	تأیید
۴. عدالت در پرداخت‌ها و پاداش‌ها	۴/۰۵	۰/۸۴	۵/۸۱	۰/۰۰۱	تأیید
۵. افزایش حقوق و ارائه تسهیلات رفاهی	۳/۶۸	۰/۹۵	۳/۳۸	۰/۰۰۱	تأیید
۶. درخواست برای حمایت‌های بیمه‌ای	۲/۸۶	۱/۴۲	-۰/۴۵	۰/۶۷۱	رد
۷. استاندارسازی مهارت‌ها	۳/۵۹	۱/۰۵	۲/۶۳	۰/۰۰۸	تأیید
۸. تعدد قوانین و مقررات	۳/۵۹	۱/۰۱	۲/۷۵	۰/۰۰۶	تأیید
۹. امنیت شغلی	۳/۲۷	۱/۲۸	۱/۰۰	۰/۱۶۴	رد
۱۰. بیان دیدگاه در جهت افزایش تعلق سازمانی	۴/۳۲	۰/۷۸	۷/۹۳	۰/۰۰۱	تأیید
۱۱. بیان انتقادها به روشی مفید در جهت ارتقا جایگاه سازمان	۴/۴۶	۰/۶۷	۱۰/۱۷	۰/۰۰۱	تأیید
۱۲. افشای رویه‌های نادرست	۳/۹۶	۱/۱۳	۳/۹۵	۰/۰۰۱	تأیید
۱۳. تلاش در جهت کاهش هزینه‌های سازمان	۴/۴۱	۰/۹۱	۷/۲۸	۰/۰۰۱	تأیید
۱۴. وفاداری نسبت به سازمان	۳/۹۶	۱/۰۵	۴/۲۸	۰/۰۰۱	تأیید
۱۵. رفتارهای شهروندی سازمانی	۳/۳۶	۱/۱۸	۱/۴۵	۰/۰۸۱	رد
۱۶. مسئولیت‌پذیری کارکنان	۴/۰۰	۱/۰۷	۴/۳۹	۰/۰۰۱	تأیید
۱۷. پیشگیری از رفتارهای غیراخلاقی	۳/۸۲	۱/۱۴	۳/۳۷	۰/۰۰۱	تأیید
۱۸. گفتگو با همکاران در جهت اصلاح رفتارها در محل کار	۳/۶۴	۱/۳۶	۲/۱۹	۰/۰۲۰	تأیید
۱۹. احترام متقابل در سازمان	۴/۳۶	۰/۷۹	۸/۱۰	۰/۰۰۱	تأیید
۲۰. پابندی به ارزش‌های سازمان	۳/۴۱	۱/۱۴	۱/۶۸	۰/۰۵۴	رد
۲۱. توانایی مخالفت با مدیریت	۳/۶۸	۰/۸۴	۳/۸۱	۰/۰۰۱	تأیید
۲۲. هویت بخشی به سازمان	۳/۲۷	۱/۲۸	۱/۰۰	۰/۱۶۴	رد
۲۳. درگیری شغلی کارکنان	۳/۶۴	۱/۰۵	۲/۸۵	۰/۰۰۵	تأیید
۲۴. حمایت از سرمایه‌های اجتماعی سازمان	۴/۰۹	۱/۰۲	۵/۰۲	۰/۰۰۱	تأیید
۲۵. ارزش قائل شدن برای کارکنان	۴/۰۵	۱/۰۵	۴/۶۹	۰/۰۰۱	تأیید
۲۶. شنود مؤثر مدیران	۳/۶۴	۱/۴۳	۲/۰۸	۰/۰۲۵	تأیید
۲۷. تذکر به همکاران به منظور اصلاح رفتار	۴/۳۲	۰/۹۵	۶/۵۴	۰/۰۰۱	تأیید
۲۸. اشتراک دانش سازمانی	۳/۴۱	۱/۳۳	۱/۴۴	۰/۰۸۲	رد
۲۹. رصد رقبا و الگوبرداری از آنان	۳/۶۸	۱/۳۲	۲/۴۲	۰/۰۱۲	تأیید
۳۰. سازگاری در جهت دوری از تنش در سازمان	۴/۰۹	۰/۹۷	۵/۲۷	۰/۰۰۱	تأیید

نتیجه	p-مقدار	آماره t	انحراف معیار	میانگین	کُد باز اولیه
تأیید	۰/۰۰۵	۲/۸۳	۱/۱۳	۳/۶۸	۳۱. رعایت هنجارهای حاکم باهدف دوری از درگیری با مافوق
تأیید	۰/۰۰۴	۲/۹۸	۰/۸۶	۳/۵۵	۳۲. درک مشکلات و موانع سازمان
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۳۱	۰/۹۴	۳/۸۶	۳۳. ارائه نقطه نظرهای خلاقانه
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۳۳	۱/۱۳	۴/۰۵	۳۴. بیان صریح احساسات واقعی به کار
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۰۴	۱/۲۱	۴/۰۵	۳۵. بیان شفاف توانمندی‌ها جهت ارتقا در سازمان

خلاصه گام‌های اجرا شده شناسایی کدها و مضامین متغیر توانمندسازی ساختاری

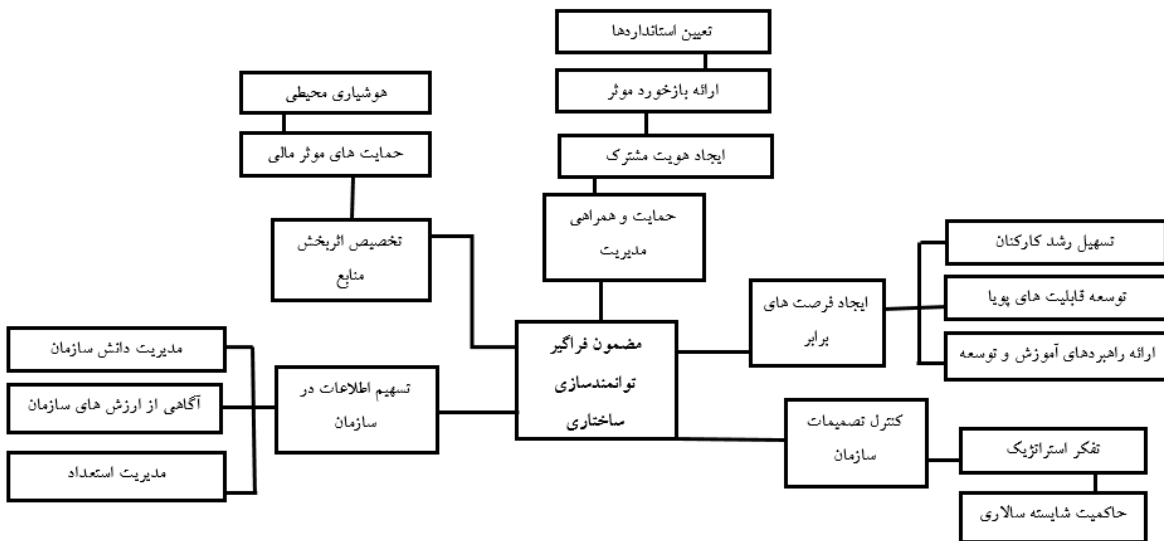
خلاصه مراحل اختصاص کدهای اولیه به پاره‌گفتارهای مشارکت‌کنندگان، اختصاص کدهای اولیه به پاره‌گفتارهای استخراج‌شده، ادغام کدهای اولیه و استخراج مضامین پایه، دسته‌بندی مضامین پایه به مضامین سازمان دهنده، دسته‌بندی مضامین سازمان دهنده به مضمون فراگیر، مربوط به متغیر توانمندسازی ساختاری در جدول ۸ بیان شده است.

جدول ۸. جدول نهایی تحلیل مضامین سه‌گانه مربوط به متغیر توانمندسازی ساختاری

ردیف	کدهای باز اولیه	مضمون‌های پایه	مضمون‌های سازمان دهنده	مضمون فراگیر	
۱	هم‌راستایی اهداف در سازمان	ایجاد هویت مشترک	حمایت و همراهی مدیریت	مضمون فراگیر توانمندسازی ساختاری	
۲	تعهد جمعی کارکنان				
۳	شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان	ارائه بازخورد مؤثر			
۴	تصمیم‌گیری بر پایه اطلاعات و ارتباطات				
۵	میل به پیشرفت در میان کارکنان	تعیین استانداردها			
۶	مقابله با ابهامات				
۷	اطمینان از تداوم برنامه‌ها	تسهیل رشد کارکنان			
۸	یکپارچه کردن تخصص‌ها				
۹	آمادگی فرد برای تغییر	توسعه قابلیت‌های پویا			ایجاد فرصت‌های برابر
۱۰	تاب‌آوری سازمانی				
۱۱	آموزش مهارت‌های گوناگون	ارائه راهبردهای آموزش و توسعه	تسهیم اطلاعات در سازمان		
۱۲	ایجاد شرایط کاری پویا				
۱۳	رشد حرفه‌ای کارکنان	انتصاب افراد دارای استقلال نظر و عمل	مدیریت دانش سازمان		
۱۴	تهیه برنامه‌های آموزشی استاندارد				
۱۵	جانشین پروری	تلاش در جهت کار اثربخش	کسب دانش و مهارت جدید		
۱۶	انتصاب افراد دارای استقلال نظر و عمل				
۱۷	تلاش در جهت کار اثربخش	آگاهی از ارزش‌های سازمان	آگاهی از ارزش‌های سازمان		
۱۸	کسب دانش و مهارت جدید				
۱۹	شناساندن اصول و ارزش‌های سازمان	سازمان	سازمان		
۲۰	حمایت و قدردانی از کارکنان				
۲۱	ارتقای آگاهی شغلی	مدیریت استعدادها	مدیریت استعدادها		
۲۲	ایجاد شبکه‌ای از استعدادها				

ردیف	کدهای باز اولیه	مضمون‌های پایه	مضمون‌های سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۲۳	استعداد گزینی مدون و شناسایی نقش‌های کلیدی			
۲۴	چابکی استراتژیک			
۲۵	قدرت ریسک‌پذیری بالا	هوشیاری محیطی		
۲۶	بهبود تصویرسازمانی		تخصیص اثربخش منابع	
۲۷	طراحی فرآیندهای تشویقی و پاداش‌دهی		حمایت‌های مؤثر مالی	
۲۸	تأمین منابع مالی در سازمان			
۲۹	خلق فرهنگ ارتقا‌پذیری			
۳۰	تعامل مستمر با محیط	تفکر استراتژیک		
۳۱	یکپارچه کردن فکرهای خلاق		کنترل تصمیمات سازمان	
۳۲	هدف‌گذاری معنادار برای کارکنان			
۳۳	شفافیت شغلی	حاکمیت شایسته‌سالاری		
۳۴	سیستم انتصاب مدیران شایسته			

نتایج نشان داد مفاهیم استخراج شده مربوط به متغیر توانمندسازی ساختاری شامل ۳۴ کد باز اولیه، ۱۳ مضمون پایه و ۵ مضمون سازمان دهنده می‌باشد که تشکیل دهنده متغیر توانمندسازی ساختاری هستند.



شکل ۳. شبکه نهایی مضمون‌های توانمندسازی ساختاری

بررسی اعتبار کدهای اولیه متغیر توانمندسازی ساختاری

بررسی نتایج نشان می‌دهد از میان ۳۴ کد باز اولیه متغیر توانمندسازی ساختاری، ۳۰ کد در پنج مضمون سازمان دهنده حمایت و همراهی مدیریت، ایجاد فرصت‌های برابر، تسهیم اطلاعات در سازمان، تخصیص اثربخش منابع و کنترل تصمیمات سازمان مورد تأیید خبرگان قرار گرفته‌اند و در مدل نهایی آوای کارکنان سازمان صنایع مس حضور دارند ($p < 0/05$ -مقدار). در این میان چهار کد به شماره‌های ۶، ۲۱، ۲۹ و ۳۲ به تأیید خبرگان نرسیده و از مدل توانمندسازی ساختاری حذف گردیدند ($p > 0/05$ -مقدار).

جدول ۹. بررسی اعتبار کدهای باز اولیه مدل متغیر توانمندسازی ساختاری از دیدگاه خبرگان (n=۲۲)

کُد باز اولیه	میانگین	انحراف معیار	آماره t	p-مقدار	نتیجه
۱. هم راستایی اهداف در سازمان	۳/۹۱	۰/۹۲	۴/۶۳	۰/۰۰۱	تأیید
۲. تعهد جمعی کارکنان	۳/۷۷	۰/۹۷	۳/۷۳	۰/۰۰۱	تأیید
۳. شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان	۳/۸۲	۱/۰۱	۳/۸۱	۰/۰۰۱	تأیید
۴. تصمیم‌گیری بر پایه اطلاعات و ارتباطات	۳/۷۷	۰/۹۷	۳/۷۳	۰/۰۰۱	تأیید
۵. میل به پیشرفت در میان کارکنان	۳/۵۹	۱/۲۲	۲/۲۷	۰/۰۱۷	تأیید
۶. مقابله با ابهامات	۲/۹۶	۱/۱۷	-۰/۱۸	۰/۵۷۱	رد
۷. اطمینان از تداوم برنامه‌ها	۴/۲۷	۰/۸۸	۶/۷۶	۰/۰۰۱	تأیید
۸. یکپارچه کردن تخصص‌ها	۳/۷۳	۱/۱۶	۲/۹۴	۰/۰۰۴	تأیید
۹. آمادگی فرد برای تغییر	۳/۹۶	۱/۰۹	۴/۱۱	۰/۰۰۱	تأیید
۱۰. تاب‌آوری سازمانی	۳/۹۱	۱/۲۷	۳/۳۶	۰/۰۰۱	تأیید
۱۱. آموزش مهارت‌های گوناگون	۴/۱۴	۰/۸۳	۶/۳۹	۰/۰۰۱	تأیید
۱۲. ایجاد شرایط کاری پویا	۳/۷۷	۰/۹۷	۳/۷۳	۰/۰۰۱	تأیید
۱۳. رشد حرفه‌ای کارکنان	۳/۹۱	۰/۶۸	۶/۲۴	۰/۰۰۱	تأیید
۱۴. تهیه برنامه‌های آموزشی استاندارد	۳/۸۲	۰/۷۳	۵/۲۴	۰/۰۰۱	تأیید
۱۵. جانشین پروری	۳/۶۴	۰/۶۶	۴/۵۴	۰/۰۰۱	تأیید
۱۶. انتصاب افراد دارای استقلال نظر و عمل	۳/۷۳	۰/۶۳	۵/۴۱	۰/۰۰۱	تأیید
۱۷. تلاش در جهت کار اثربخش	۳/۴۶	۰/۵۱	۴/۱۸	۰/۰۰۱	تأیید
۱۸. کسب دانش و مهارت جدید	۳/۶۴	۰/۴۹	۶/۰۶	۰/۰۰۱	تأیید
۱۹. شناساندن اصول و ارزش‌های سازمان	۳/۶۸	۰/۵۷	۵/۶۳	۰/۰۰۱	تأیید
۲۰. حمایت و قدردانی از کارکنان	۳/۶۴	۰/۶۶	۴/۵۴	۰/۰۰۱	تأیید
۲۱. ارتقای آگاهی شغلی	۲/۶۴	۱/۳۶	-۱/۲۵	۰/۸۸۷	رد
۲۲. ایجاد شبکه‌ای از استعدادها	۴/۱۴	۱/۰۴	۵/۱۴	۰/۰۰۱	تأیید
۲۳. استعداد گزینی مدون و شناسایی نقش‌های کلیدی	۴/۱۸	۰/۹۱	۶/۱۱	۰/۰۰۱	تأیید
۲۴. چابکی استراتژیک	۳/۹۶	۰/۹۵	۴/۷۱	۰/۰۰۱	تأیید
۲۵. قدرت ریسک‌پذیری بالا	۳/۷۳	۱/۰۸	۳/۱۷	۰/۰۰۲	تأیید
۲۶. بهبود تصویرسازمانی	۴/۳۲	۰/۷۲	۸/۶۳	۰/۰۰۱	تأیید
۲۷. طراحی فرآیندهای تشویقی و پاداش‌دهی	۴/۱۸	۰/۹۶	۵/۷۹	۰/۰۰۱	تأیید
۲۸. تأمین منابع مالی در سازمان	۳/۷۳	۰/۹۹	۳/۴۶	۰/۰۰۱	تأیید
۲۹. خلق فرهنگ ارتقا‌پذیری	۳/۲۳	۱/۲۳	۰/۸۷	۰/۱۹۸	رد
۳۰. تعامل مستمر با محیط	۳/۴۶	۱/۲۲	۱/۷۴	۰/۰۴۸	تأیید
۳۱. یکپارچه کردن فکرهای خلاق	۳/۷۳	۰/۹۴	۳/۶۵	۰/۰۰۱	تأیید
۳۲. هدف‌گذاری معنادار برای کارکنان	۲/۹۱	۱/۲۳	-۰/۳۵	۰/۶۳۴	رد
۳۳. شفافیت شغلی	۴/۰۵	۰/۹۰	۵/۴۶	۰/۰۰۱	تأیید

بحث و نتیجه گیری

نتایج نشان داد مفاهیم استخراج شده مربوط به متغیر مدیریت منابع انسانی پایدار شامل ۴۶ گد باز اولیه، ۱۵ مضمون پایه و ۵ مضمون سازمان دهنده می باشد که تشکیل دهنده متغیر مدیریت منابع انسانی پایدار هستند که هفت گد به شماره های ۵، ۱۳، ۱۸، ۳۲، ۳۸، ۴۱ و ۴۵ نیز به تأیید خبرگان نرسیده و از مدل مدیریت منابع انسانی پایدار حذف گردیدند. مفاهیم استخراج شده مربوط به متغیر آوای کارکنان شامل ۳۵ گد باز اولیه، ۱۱ مضمون پایه و ۴ مضمون سازمان دهنده می باشد که تشکیل دهنده متغیر آوای کارکنان هستند. در این میان شش گد شماره ۶، ۹، ۱۵، ۲۰، ۲۲ و ۲۸ به تأیید خبرگان نرسیده و از مدل آوای کارکنان حذف گردیدند و مفاهیم استخراج شده مربوط به متغیر توانمندسازی ساختاری شامل ۳۴ گد باز اولیه، ۱۳ مضمون پایه و ۵ مضمون سازمان دهنده می باشد که تشکیل دهنده متغیر توانمندسازی ساختاری هستند. در این میان چهار گد به شماره های ۶، ۲۱، ۲۹ و ۳۲ به تأیید خبرگان نرسیده و از مدل توانمندسازی ساختاری حذف گردیدند.

اقدامات مدیریت منابع انسانی پایدار، بر اساس ایده توسعه پایدار مبنی بر اینکه تفکر زیست محیطی، اجتماعی و اقتصادی خواهان برطرف کردن نیاز فعلی انسان ها، بدون آنکه شانس بقاء و زندگی نسل آینده را به خطر بیندازد، شکل گرفته است. شرکت ها امروزه دریافته اند که جذب متقاضیانی که پایداری را یک ارزش می دانند، می تواند موجب ارتقای سازمان شود؛ برای مثال، موقعی که کارمندان با ارزش های سازمان تناسب قوی داشته باشند، تمایل بیشتری به کار کردن دارند و بسیاری از سازمان های دولتی معتقدند که به احتمال زیاد ماندگاری آن ها در سازمان بیشتر خواهد بود؛ بنابراین اقدامات مدیریت منابع انسانی، مهم ترین ابزار برای حمایت از پیاده سازی یک راهبرد پایدار است. اینکه کارکنان در سازمان ها تا چه حد رفتارهای پایداری از خود نشان می دهند، به این مسئله بستگی دارد که در سازمان تا چه حد بر اهمیت پایداری تأکید می شود. مدیران در پایداری زیست محیطی به دنبال ایجاد محیط سالم و مطلوب و کاستن آثار زیست محیطی و ترمیم آسیب های زیست محیطی هستند زیرا حرکت به سمت توسعه پایدار نیازمند حل مشکلات زیست محیطی است. در پایداری اقتصادی از طریق پس انداز منابع ارزشمند ضروری برای نسل های آینده حاصل می شود؛ یعنی اجرای اصل توزیع منصفانه و برابر میان نسل ها با توجه به این که پایداری اقتصادی مربوط به کاهش هزینه ها می باشد و مزیت اقتصادی از مدیریت بهتر منابع و کارایی فرایندها حاصل می شود اجرای مؤثر برنامه های پایداری منابع انسانی نیاز به توانمند شده ساختار دارد. توانمندسازی پدیده ای نیست که در خلأ صورت گیرد بلکه به یک بستر مناسب نیازمند بوده و این بستر مناسب فرهنگی است که کارکنان را به لحاظ روحی و روانی مستعد پذیرش مشارکت در سازمان و مسئولیت پذیری می کند در آنان شوق یادگیری ایجاد و باعث ایجاد اعتماد و پویایی میان اعضا خواهد شد. افزایش تخصص و مهارت های شغلی کارکنان موجب تغییر در نحوه نگرش آن ها و قضاوتشان در رابطه با مسائل مختلف فردی و سازمانی شده و روابط آن ها با صاحبان قدرت تغییر کرده و در تصمیم سازی های سازمان سهیم می شوند؛ این فرایند علاوه بر این که انگیزش درونی آنان را برای اجرای وظایف محوله بر می انگیزاند بستر را برای بالا بردن سطح مهارت، تخصص و توانا شدن مداوم آنان در پی دارد و این چنین کارکنان توانمند سازمان توانمندی را به وجود می آورند. همچنین مدیران سازمان ها، بایستی همواره کارکنان را به ابراز نظر درباره مشکلات کاری تشویق کنند. در این راستا، مدیران باید زمینه ای را فراهم

کنند تا کارکنان، فعالانه و بدون دلهره از دیگران، ایده‌ها خود را بیان کنند. مدیران تا حد امکان، از کارکنان در خصوص برنامه‌های جدید سازمان نظرخواهی کنند و نظرهای سازنده را در برنامه‌های جدید بگنجانند. سازمان با فرهنگ سازی مناسب، مثل ارائه پاداش در قبال نظرهای مفید و سازنده، زمینه را برای جلوگیری از فشار گروهی در برابر نظرهای شخصی افراد فراهم کند.

در راستای نتایج حاصل از این سؤال در پژوهش محمدی فاتح و همکاران (۱۴۰۰) طی سه مرحله نظرسنجی از خبرگان در نهایت ۳۹ عامل تسهیل گر آوای سازنده کارکنان شناسایی و تأیید شد که در پنج دسته کلی طبقه‌بندی شدند: عوامل فردی، عوامل گروهی، عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی و عوامل محیطی. نتایج نشان داد ارزیابی و بهسازی وضعیت موجود تسهیل گرهای آوای سازنده کارکنان در سازمان می‌تواند به صورت هم‌زمان زمینه را برای بهبود سازمانی فراهم سازد و به توسعه قابلیت‌های منابع انسانی سازمان نیز مساعدت کند. بدین منظور، ضروری است سازوکارهای موردنیاز برای شنیده شدن صدای کارکنان و تأثیرگذاری آن‌ها بر تصمیمات سازمانی فعال و بهره‌برداري شوند. در پژوهش مشهورالحسینی (۱۴۰۰) ضمن شناسایی ابعاد مدیریت راهبردی منابع انسانی پایدار، با بهره‌برداری از نظام اطلاعات مدیریت را مورد بررسی قرار می‌دهد. مدیریت راهبردی منابع انسانی پایدار رویکردی برای تصمیم‌گیری در مورد اهداف و برنامه‌های سازمان در مورد رابطه اشتغال و استخدام سازمان، آموزش، توسعه، مدیریت عملکرد و راهبردها، خط‌مشی‌ها و عملکردهای سازمان است. در پژوهش گریفین (۲۰۲۲) مشخص شد از نتایج اصلی بی‌توجهی به آوای کارکنان این است که عدم تمرکز رهبران تیم بر صدای کارکنان باعث کاهش ابراز ایده‌ها و سکوت نارضایتی خلق می‌نماید. در نهایت، عملکردهای مالی، مشتری، عملکرد بازار و عملکرد رقابتی سازمان را کاهش می‌دهد. مطالعه منصور و همکاران (۲۰۲۲) نتیجه گرفت توانمندسازی ساختاری با هدف بهبود مسیر شغلی با تمرکز بر بهبود عملکرد مأموریت‌های آتی شغلی و ارتقای سازمانی که منجر به بهره‌گیری بهینه از پتانسیل‌های انسانی و بهبود عملکرد انسانی دارای اثرات اجتماعی مناسب‌تری است.

با توجه به نتایج حاصل پیشنهادات زیر مطرح می‌شود: علاوه بر اینکه از نظر ساختاری جو توانمندسازی را در سازمان به وجود آورند، برای توانمندسازی کارکنان از اقدامات رسمی و راهبردهایی مانند تشکیل گروه و آزادی عمل، مدیریت مشارکتی، فراهم کردن اطلاعات و تفویض اختیار استفاده کنند و لازم است به توانایی‌های کارکنان خود اعتماد و به نظرهای آنان توجه کنند و آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکت دهند تا بدین‌وسیله کارکنان احساس کنند عضو مهم و دارای ارزشمند سازمان محسوب می‌شوند. برنامه ریزان و تصمیم‌گیران می‌توانند با افزایش زمینه دسترسی کارکنان به دانش و مهارت جدید و فرصت انجام کار چالشی به کارکنان ضمن توانمند نمودن آنان آمادگی‌شان برای تغییر را نیز ارتقا دهند. رهبران سازمان کارکنان را با ابراز نظر در مورد مسائل و مشکلات کاری ترغیب کنند و از کارکنان در مورد برنامه‌های جدید سازمان، نظرخواهی کنند تا از نظر کارکنان در ارائه برنامه‌های جدید استفاده شد و از این طریق در برابر فشارهای گروهی که موجب ترس کارکنان از بیان نظراتشان می‌شود، بایستند. سازمان‌ها در طراحی اقدامات مدیریت منابع انسانی پایدار می‌بایست در جهت همسویی اقدامات مدیریت منابع انسانی پایدار با عناصر حکمرانی مطلوب و ارزش‌های مورد تأکید جامعه،

سیاست‌های کلان اداری کشور و سایر اسناد و مدارک بالادستی را نیز مدنظر قرار داده و در طراحی اقدامات منابع انسانی موارد مورد تأکید آن‌ها را لحاظ کنند.

منابع

۱. اصغرزاده، زهرا. (۱۴۰۱). توانمندسازی ساختاری منابع انسانی در ادارات ورزش استان آذربایجان غربی، ششمین همایش ملی علوم ورزشی، تربیت بدنی و سلامت اجتماعی، تهران
۲. پورغفاری، سید رضا. منظری توکلی، علیرضا. سلاجقه، سنجر. دهقانی سلطانی، مهدی. (۱۴۰۱). طراحی و تبیین الگوی آوای کارکنان با تأکید بر فرهنگ سازمانی (مورد مطالعه: ستاد مرکزی بانک کشاورزی و شعب آن سازمان در تهران بزرگ)، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره: ۱۰، شماره: ۳۹
۳. توکلی، عبدالله. هاشمی، علیرضا. ثابت، عباس. رازقی، سعید. (۱۳۹۷). ارائه مدل ساختاری مدیریت منابع انسانی پایدار بر مبنای نظام‌های مدیریت منابع انسانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، شماره ۱.
۴. خاصی جوان، معصومه. صادقی، احمد. (۱۳۹۸). بررسی تاثیر سکوت سازمانی (آوای کارکنان) بر کاهش عملکرد سازمان (مطالعه موردی: صنعت هوانوردی کشور)، سومین همایش بین‌المللی مدیریت، مهندسی صنایع، اقتصاد و حسابداری
۵. رجبی فرجاد، حاجیه. جهانگیری، حنا. (۱۳۹۹). تاثیر هوش فرهنگی بر آوای کارکنان با نقش میانجی رهبری تحول آفرین، پژوهش نامه مدیریت تحول، دوره: ۱۲، شماره: ۲.
۶. زرنگار، علی اکبر. اسدی، سمیرا. محمدلو، سعید. (۱۴۰۰). تاثیر رهبری تحول‌گرا بر تعلق خاطر شغلی با نقش میانجی توانمندسازی ساختاری (مورد مطالعه: شهرداری منطقه ۱ تهران)، نهمین همایش بین‌المللی حسابداری، مدیریت و نوآوری در سازمان، تهران
۷. شیردل، سعیده. دهقانان، حامد. تقوی فرد، محمدتقی. حقیقی کفاش، مهدی. (۱۴۰۱). شناسایی و سطح‌بندی مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار در صنعت بانکداری، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، دوره: ۱۳، شماره: ۴۹
۸. صحرانورد، علیرضا. مجیبی، تورج. جهانگیرفرد، مجید. مهدیزاده اشرفی، علی. (۱۴۰۱). طراحی مدل مدیریت منطقه‌ای منابع انسانی پایدار در صنعت پتروشیمی ایران با رویکرد آینده پژوهی، فصلنامه جغرافیا و برنامه‌ریزی منطقه‌ای، دوره: ۱۲، شماره: ۲
۹. فرهادی افشار، سعید. (۱۴۰۱). بررسی رابطه ساختار سازمانی و آوای کارکنان در سازمان صنعتی معدنی گل‌گهر شهر سیرجان، دهمین همایش بین‌المللی مدیریت، تجارت جهانی، اقتصاد، دارایی و علوم اجتماعی.
۱۰. محمدی فاتح، اصغر. حسینی، سید حسن. نادری، حمیدرضا. (۱۴۰۰). شناسایی عوامل اثرگذار بر آوای سازنده کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران (مورد مطالعه: یک سازمان نظامی در شهر تهران)، فصلنامه مطالعات منابع انسانی، دوره: ۱۱، شماره: ۲
۱۱. مشهورالحسینی، محمدرضا. براتی، هانیه. (۱۴۰۰). مدیریت راهبردی منابع انسانی پایدار با بهره‌برداری از نظام اطلاعات مدیریت، هفتمین همایش ملی مطالعات مدیریت در علوم انسانی، تهران

۱۲. نوری، فاطمه. (۱۳۹۶). توامندسازی ساختاری-روان‌شناختی، هوش فرهنگی و کار گروهی کارکنان، فصلنامه مطالعات حقوقی، شماره ۱۵.

13. Albaghi, S. Rezaei, H., Koochmeshki, N., Sharifi, S., (2016). Sustainable and flexible resource management for innovative organizations. Universidad Eapit Medellin Colombia January ,(30).
14. Amrutha, V. N. S. N. Geetha. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. Journal of Cleaner Production. Volume 247, 119131
15. Burris, Ethan R. et al. (2022). Mixed Messages: Why managers (do not) endorse employee voice. Organizational Behavior and Human Decision Processes 23.
16. Cayaban, Arcalyd Rose R. et al. (2022). Structural and psychological empowerment and its influencing factors among nursing students in Oman. Journal of Professional Nursing 10.
17. Chon, Myoung-Gi, et al. (2021). Conceptualizing allegiant communication behavior: A cross-national study of employees' self-orchestration of voice and silence. Public Relations Review 24 July 2021.
18. Farrukh, Muhammad, et al. (2022). Fostering employee's pro-environmental behavior through green transformational leadership, green human resource management and environmental knowledge. Technological Forecasting and Social Change 30.
19. Griffin, Matteo A. (2022). Upward safety communication in the workplace: How team leaders stimulate employees' voice through empowering and monitoring supervision. Safety Science 30 September 2022.
20. Jiang, Xiandeng, et al. (2021). Do employees' voices matter? Unionization and corporate environmental responsibility. International Review of Economics & Finance. Volume 76, November 2021, PP: 1265-1281.
21. Kelly, Cynthia, et al. (2022). Job satisfaction as a mediator between structural empowerment and intent-to-leave: A study of critical care nurses. Intensive and Critical Care Nursing 19.
22. Madhan, Kumar, et al. (2022). Does incivility in quick service restaurants suppress the voice of employee? A moderated mediation model. International Journal of Hospitality Management 19.
23. Mansour, Mansour, et al. (2022). Socio-demographic predictors of structural empowerment among newly qualified nurses: Findings from an international survey. Journal of Taibah University Medical Sciences. Volume 17, Issue 3, June 2022, P.P 345-352.
24. Shin, Duckjung, et al. (2022). Innovation strategy, voice practices, employee voice participation, and organizational innovation. Journal of Business Research 23.
25. Weiss, Mona & Hannes Zacher. (2022). Why and when does voice lead to increased job engagement? The role of perceived voice appreciation and emotional stability. Journal of Vocational Behavior. Volume 132, February 2022, 103662
26. Westerman, James W. et al. (2022). Sustainable human resource management and the triple bottom line: Multi-stakeholder strategies, concepts, and engagement. Human Resource Management Review 7.