

طراحی مدل مدیریت منابع انسانی پایدار و تبیین رابطه آن با توانمندسازی ساختاری با توجه به نقش میانجی آوای کارکنان در شرکت ملی صنایع مس ایران

عباس پورافغان^۱، سنجر سلاجقه*^۲، محمد جلال کمالی^۳، رحمان جلالی جواران^۴، علیرضا منظری توکلی^۵

^۱ دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

^۲ دانشیار گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

^۳ استادیار گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

^۴ استادیار گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

^۵ دانشیار گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

چکیده

هدف پژوهش حاضر، طراحی مدل مدیریت منابع انسانی پایدار و تبیین رابطه آن با توانمندسازی ساختاری با توجه به نقش میانجی آوای کارکنان در شرکت ملی صنایع مس ایران می‌باشد. روش پژوهش حاضر آمیخته (کمی و کیفی) از نوع اکتشافی، برحسب هدف، بنیادی-کاربردی و برحسب روش گردآوری داده‌ها پیمایشی است. ابزار گردآوری اطلاعات، اسناد، مصاحبه و پرسشنامه محقق ساخته مدیریت منابع انسانی پایدار، توانمندسازی ساختاری و آوای کارکنان بود؛ که از روایی و پایایی نسبتاً مطلوبی برخوردار بودند. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل اساتید و متخصصان مدیریت و منابع انسانی و مدیران و متخصصان منابع انسانی شرکت ملی صنایع مس ایران به تعداد ۲۲ نفر بود همچنین در فرایند پیاده‌سازی مدل، جامعه آماری کلیه کارشناسان و مدیران شرکت ملی صنایع مس ایران به تعداد ۲۰۸۶ نفر بود حجم نمونه در بخش کمی (بررسی اعتبار مدل) با توجه به جدول کوهن ۱۴۷ نفر می‌باشد و حجم نمونه در بخش کمی (طراحی مدل و بررسی روابط بین متغیرها) با توجه به جدول کوهن ۱۲۰ نفر می‌باشد که به روش نمونه‌گیری تصادفی- طبقه‌ای انتخاب شدند. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از نرم‌افزار NVIVO و در بخش کمی از نرم‌افزارهای SPSS و SMART PLS استفاده شد. یافته‌های پژوهش ضمن تأیید الگوی پیشنهادی پژوهش، نشان‌دهنده تأثیر معنادار بین مدیریت منابع انسانی پایدار با آوای کارکنان است. با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر، این تأثیر از نوع افزایشی (مستقیم) است. بدین معنا که با افزایش و بهبود در اجرای مدیریت منابع انسانی، زمینه افزایش آوای کارکنان فراهم می‌شود. بر اساس مقدار ضریب تعیین (R^2)، ۲۸ درصد از تغییرات آوای کارکنان توسط مدیریت منابع انسانی پایدار تبیین می‌شود. همچنین نتایج نشان‌دهنده تأثیر افزایشی (مستقیم) آوای کارکنان بر توانمندسازی ساختاری است. همچنین مضامین سازمان دهنده رفتار و نگرش پایدار منابع انسانی، کنترل تصمیمات سازمان و اعتراض‌های جمعی و سازنده بخش بیشتری از مدل پژوهش را در شرکت ملی صنایع مس ایران تبیین می‌کنند.

واژگان کلیدی: منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی پایدار، توانمندسازی ساختاری، آوای کارکنان،

شرکت ملی صنایع مس ایران

^۱ - نویسنده مسئول: s.salajeghe@iauk.ac.ir

۱- مقدمه

مدیریت منابع انسانی پایدار، به شکل اتخاذ راهبردهای مدیریت منابع انسانی و فعالیت‌هایی توصیف می‌گردد که با تأثیر بر داخل و خارج از سازمان و در یک افق زمانی بلندمدت، ضمن کنترل عوارض جانبی و بازخورد منفی، دستیابی به اهداف مالی، اجتماعی و اکولوژیکی را ممکن می‌سازند (مکه و گناری^۱، ۲۰۱۹). مدیریت منابع انسانی پایدار به‌عنوان رویکرد جدیدی برای ارتباطات استخدامی و کاری ظاهر شده 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^۲، ۲۰۱۶).

شناخت منابع انسانی و عوامل اثرگذار بر کارایی آن‌ها جهت به‌کارگیری هرچه مطلوب‌تر این سرمایه سازمانی یکی از دل‌مشغولی‌های مدیران سازمان‌ها بوده و هست. از جمله عوامل اثرگذار بر کارایی سازمان، توجه به آوای کارکنان است (رجبی و همکاران، ۱۳۹۹). سازمان را باید به‌مثابه یک گروه اجرای موسیقی دانست که شنیدن آوای زیبای آن مستلزم خوب نواخته شدن تمام سازهاست. در این میان اگر یکی از سازها خوب نواخته نشود و یا اصلاً صدایی از آن ساطع نگردد، می‌تواند به ناهمگونی و عدم انعکاس آوای دلنشین آن بیانجامد. این ویژگی سازمان نشأت گرفته از ماهیت سیستمی، به لحاظ لزوم همراهی و تلاش تمامی واحدها برای نیل به هدف معین تعریف می‌گردد. وجود آوا در سازمان برای کارکنان خوشایند است؛ چرا که اظهار نظر در مورد موضوعات مهم، نگرانی‌ها، فرصت‌ها و امکانات در سازمان می‌تواند نارضایتی و کارکنان را کاهش دهد. به گفته پرلو و ریپنینگ^۳ (۲۰۰۹) افرادی که ایده‌ها، نظرات و اطلاعات خود را نتوانند بیان کنند و سکوت پیشه کنند اغلب دچار استرس، اضطراب، نارضایتی و افسردگی شده و نهایتاً علاقه به کار و تعهد شغلی آن‌ها کاهش می‌یابد و این عوامل سبب ترک شغل آن‌ها می‌شود. چرا که بی‌هیچ تردیدی کارکنان آگاه و توانمند در جهت رفع چالش‌ها با مدیران ارشد سازمان نهایت همکاری و مشارکت را نموده و بعضاً دیده شده است می‌توانند راهکارهای ارزشمندی را در این حوزه ارائه نمایند؛ زیرا در توانمندسازی منابع انسانی، انگیزه، مشارکت، تعهد، خلاقیت و وفاداری نهفته و نهادینه شده است، به شرط آن‌که فرصت بیان عقاید، ایده‌ها و نظرات برای کارکنان فراهم شده یا به تعبیری آوای آنان شنیده شود (فرهادی، ۱۴۰۱).

به‌علاوه، آوای کارکنان عبارت است از ارتباطی دوطرفه و مستقیم که بین مدیران و کارمندان برقرار می‌گردد و مدیران اطلاعات سازمان را با همه کارکنان به اشتراک می‌گذارند و از راه‌های رسمی و غیررسمی آوای کارکنان را شنیده و آن‌ها را در فرآیند تصمیم‌گیری سازمان مشارکت می‌دهند و از این نظرات و ایده‌ها در ارتقای سازمان بهره می‌برند (ویلیکینسون و همکاران^۴، ۲۰۱۹).

پژوهش‌ها نشان می‌دهد سازمان‌هایی که به صدا درآمدن کارکنان (ابراز نظر کارکنان) را تشویق می‌نمایند و به آن ارزش می‌دهند و ارتباطات درونی را تشویق می‌نمایند، احتمال بیشتری دارد که به موفقیت مالی دست یابند. بررسی نظرات کارکنان که شامل طراحی بد، پرسش‌های نامرتب، بدون هیچ‌گونه مسئول و یا هدفی و بدون تلاش برای اقدام در جهت نتایج پژوهش باشد، ابراز نظر کارکنان را خاموش و فاصله بین مدیران و کارکنان را زیاد می‌نماید (خاصی و صادقی، ۱۳۹۸). از طرفی ارائه فرصت برای شنیدن صدای کارکنان به اثرهای مثبت در داخل سازمان منجر خواهد شد. در این راستا، تلاش مدیران برای درک انگیزه‌های کارکنان از تمایل به آوا محوری، باعث می‌شود تا آن‌ها راحت‌تر بتوانند برای تسهیل صداهای سازنده و فروکش کردن آواهای دفاعی اقداماتی انجام دهند. در واقع برای دستیابی به اهداف سازمانی لازم است روابط بین مدیران و کارکنان به‌گونه‌ای

1 Macke & Genari

2 Albaghi et al

3 Perlow & Repenning

4 Wilkinson et al

باشد که بر اساس آن، زیردستان بتوانند به راحتی و بدون دغدغه، ایده ها و نظرات سازنده خود را در راستای ارتقای عملکرد سازمان بیان کنند (درخشان، ۱۳۹۶). شنیده شدن این صداها بدون ترس از انتقاد و با استقبال نظام سازمانی موجب می گردد تعارضات کاهش یابد، ارتباطات گسترش پیدا کند و کارمندان از طریق احساس عدالت و انگیزشی که می نمایند به باقی ماندن در سازمان تشویق شوند؛ بنابراین، آوای کارکنان تنها حق ابراز نظر نیست، بلکه شامل تشویق به مشارکت و بهره برداری از تجربه و بینش در سازمان نیز می گردد. این فرآیند از طریق مشارکت کارکنان موجب تقویت بهره وری و نگاه داشت منابع انسانی می گردد. در همین راستا برخی صاحب نظران فلسفه، آوای کارکنان را نوعی دموکراسی سازمانی می دانند که واژگان آزادی و صدا از واژگان کلیدی آن محسوب می گردد (جیانگ و همکاران^۱، ۲۰۲۱).

از جمله دغدغه های بسیار جدی مدیران سازمان ها جذب منابع انسانی مستعد و با دانش و در پی آن توسعه و نگهداشت این منابع مهم سازمانی است که در رسیدن به اهداف سازمانی همدل و هم پیمان باشند و بقا و موفقیت بلندمدت سازمانی را به همراه آورند. این امر نیازمند داشتن برنامه و دستورالعملی اجرایی در سیستم مدیریت منابع انسانی است که بتواند راهنمای مدیران سازمانی به ویژه مدیران منابع انسانی در این مسیر باشد. در این راستا، مطالعات بیانگر آن است که ورود مفهوم پایداری در سیستم مدیریت منابع انسانی تأثیر بسیار عمیقی بر حیات بلندمدت و پویایی سازمان دارد و این مهم پتانسیل قابل توجهی در موفقیت برنامه های مرتبط با مدیریت منابع انسانی دارد. شرکت ملی صنایع مس ایران از جمله شرکت هایی هستند که طی دهه های اخیر نقش قابل ملاحظه ای در رشد اقتصادی کشورها ایفا نموده اند؛ به گونه ای که بسیاری از کشورهای در حال توسعه از جمله ایران برنامه های ویژه ای برای توسعه و تقویت این شرکت ها داشته اند. قطعاً، ورود، توسعه و تقویت رویکرد پایداری در سیستم مدیریت منابع انسانی در شرکت ها به گونه ای که موفقیت سازمانی و خلق ارزش برای تمامی ذینفعان را در پی داشته باشد، در اولویت تلاش های مدیران کشور و سازمان ها و نیز پژوهش های دانشگاهی قرار دارد. نظر به اهمیت رویکرد پایداری در سیستم های سازمانی از جمله سیستم منابع انسانی، این پژوهش درصدد است تا به این سؤال پاسخ دهد مدل مطلوب مدیریت منابع انسانی پایدار و تبیین رابطه آن با توانمندسازی ساختاری با توجه به نقش میانجی آوای کارکنان در شرکت ملی صنایع مس ایران کدام است؟

۲- مبانی نظری

مدیریت منابع انسانی پایدار

«مدیریت منابع انسانی پایدار» در کنار سایر شاخه های مدیریت پایدار نظیر تولید پایدار، سرمایه گذاری پایدار و بازاریابی پایدار، محور بخش وسیع و روبه رشدی از مطالعات مدیریت و به ویژه مدیریت منابع انسانی شده است. مدیریت منابع انسانی پایدار در واقع، اساسی ترین مؤلفه پایداری سازمانی است که موجب هم گرایی و هم افزایی وجوه مختلف مدیریت پایدار می گردد و برای اتخاذ رویکرد پایدار، جنبه امکان پذیری را تسهیل و فراهم می سازد تا صنعت پایدار، اقتصاد پایدار و جامعه پایدار را به سهم خود فراهم آورد (رحیمی و نصیری، ۱۴۰۰).

با توجه به تعدد مفهومی موضوعات و معاصر بودن موضوع، تحقیقات همچنان متنوع و پراکنده است (جارل استروم و همکاران^۲، ۲۰۱۸). برخی از تعاریف مدیریت منابع انسانی پایدار در جدول ۱ نشان داده شده است.

1 Jiang et al

2 Järlström et al

جدول ۱. تعاریف مدیریت منابع انسانی پایدار

نویسندگان	تعاریف
ریکاردو دی سوزا فریتا و همکاران ^۱ ، ۲۰۱۱	مدیریت منابع انسانی پایدار درصدد دستیابی به پایداری سازمانی از طریق توسعه سیاست‌های منابع انسانی، استراتژی‌ها و فعالیت‌هایی است که از ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی درعین حال حمایت می‌کند.
کوهن و همکاران ^۲ ، ۲۰۱۲	مدیریت منابع انسانی پایدار کاربرد ابزارهای منابع انسانی برای کمک به تعبیه یک استراتژی پایدار در سازمان و ایجاد یک سیستم مدیریت منابع انسانی است که به عملکرد پایدار شرکت کمک می‌کند. مدیریت منابع انسانی پایدار، مهارت‌ها، انگیزش، ارزش‌ها و اعتماد به دستیابی به یک خط سه‌گانه را ایجاد می‌کند و هم‌زمان سلامت و پایداری سهامداران داخلی و خارجی سازمان را با سیاست‌هایی که منعکس‌کننده دارایی، توسعه و رفاه سازمان هستند و کمک به حمایت از اعمال سازگار با محیط‌زیست تضمین می‌کند.
کرامار ^۳ ، ۲۰۱۴	مدیریت منابع انسانی پایدار را می‌توان به‌عنوان الگوی استراتژی‌های منابع انسانی برنامه‌ریزی‌شده یا در حال ظهور تعریف کرد که هدف آن دستیابی به اهداف مالی، اجتماعی و اکولوژیکی درعین حال باز کردن پایه منابع انسانی بر روی یک دوره طولانی است. به دنبال به حداقل رساندن اثرات منفی بر روی محیط طبیعی و بر روی مردم و جوامع است و نقش حیاتی فعال مدیران ارشد، مدیران میانی و خط و متخصصان مدیریت منابع انسانی را تأیید می‌کند. کارکنان فراهم‌کننده پیام‌هایی که متمایز، سازگار و منعکس‌کننده وفاق در میان تصمیم‌گیرندگان هستند.
آنلسینیا و سوسومریس ^۴ ، ۲۰۲۰	مدیریت پایدار منابع انسانی مربوط است به اقداماتی که به توسعه سرمایه انسانی و اجتماعی در سازمان کمک می‌کند و به‌طور روز افزون مسئولیت اجتماعی شرکت را شکل می‌دهد.
جارل استروم و همکاران، ۲۰۱۸	به‌عنوان بسط مدیریت منابع انسانی استراتژیک دیده می‌شود که قبلاً به‌عنوان الگوی توسعه‌های منابع انسانی برنامه‌ریزی‌شده و فعالیت‌هایی که قصد دارند شرکت را در جهت کسب اهدافش توانمند سازند، تعریف شده است.
وسترمن و همکاران ^۵ ، ۲۰۲۱	مدیریت پایدار منابع انسانی نظری‌ها، مدل‌ها، سیستم‌ها و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی را از یک انگیزه مبتنی بر سود منحصربه‌فرد به ارکان سه‌گانه توسعه پایدار (TBL) ۵ گسترش می‌دهد. جهت‌گیری شامل پیامدهای اجتماعی و محیطی نیز می‌باشد.

توانمندسازی ساختاری

توانمندسازی ساختاری شامل تعدیل ساختارهای محیط کار توسط مدیران و تسهیل دسترسی کارکنان به امکانات سازمان و با تفویض قدرت و اختیار در سازمان مربوط است. توانمندسازی ساختاری به‌صورت کلی دسترسی کارکنان به چهار عامل محیطی یعنی فرصت، اطلاعات، حمایت و منابع را در سازمان بیان می‌نماید (کلی و همکاران^۶، ۲۰۲۲؛ آمور و همکاران^۸، ۲۰۲۰؛ ارگامبیدز^۹، ۲۰۲۰).

بر اساس نظریه کانتر (۱۹۹۳) توانمندسازی ساختاری به دسترسی به فرصت، اطلاعات، پشتیبانی و منابع در محل کار اشاره می‌کند. دسترسی به فرصت شامل موجودیت گزینه‌ها برای رشد شغلی و افزایش دانش و مهارت‌هاست. دانش رسمی و غیررسمی که برای اثربخشی محل کار ضروری هستند مرتبط با دسترسی به اطلاعات می‌باشند. دسترسی به پشتیبانی شامل بازخورد، راهنمایی و مشاوره از همکاران، ناظران و متخصصین دیگر است. توانایی فرد برای کسب مواد، زمان و ابزارهای انجام کار به‌عنوان دسترسی به منابع قلمداد می‌شود. علاوه بر انواع مختلف دسترسی، توانمندسازی ساختاری به شکل قدرت رسمی پدیدار می‌شود که شامل پاداش به خاطر نوآوری، رویت‌پذیری و انعطاف‌پذیری است و همچنین به شکل قدرت غیررسمی پدیدار

1 Ricardo de Souza Freitas et al

2 Cohen et al

3 Kramar

4 Anlesinya and Susomrith

5 triple bottom line

6 Westerman et al

7 Kelly et al

8 Amor et al

9 Orgambidez

می‌شود که شامل همکاری با دیگر متخصصین خدمات درمانی و درخواست مشاوره از هم‌تاها می‌باشد (آنجا و همکاران^۱، ۲۰۲۲). توانمندسازی این‌گونه درک شده است که کارکنان را قادر به تصمیم‌گیری می‌کند. نظریه توانمندسازی ساختاریافته کانتز استدلالت می‌کند که نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان درون سازمان (و نه روابط اجتماعی آن‌ها با دیگران یا صفات شخصیتی) امری کلیدی برای شکل‌دهی سطوح توانمندسازی آن‌ها در داخل سازمان هستند. چهار جزء در مدل توانمندسازی ساختاریافته وجود دارد: دسترسی به فرصت، اطلاعات، پشتیبانی و منابع. دسترسی داشتن به اختیارات رسمی (انعطاف‌پذیری و خلاقیت در ارتباط با فرایندهای تصمیم‌گیری احتیاطی) و اختیارات غیررسمی (وجود روابط مثبت و سازنده میان ناظران، هم‌تاها و زیردستان) ابزارهای دیگری هستند که سطح توانمندسازی ساختاریافته در سازمان را افزایش می‌دهند. مجموعاً این عناصر پشتیبانی به افزایش درک سازمان از تعاملات و تخصص کارکنان در محیط کار کمک می‌کنند و از این‌رو حس تعلق، شایستگی و ارزش را افزایش می‌دهند (منصور و همکاران^۲، ۲۰۲۳).

آوای کارکنان

آوای کارکنان عبارت است از ارائه ایده‌ها، پیشنهادها 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. 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. در عرصه کنونی که شرایط و محیط سازمان به‌شدت در حال تغییر است، مدیران برای موفقیت در این عرصه متلاطم نیاز به اطلاعات، پیشنهادها و راهکارهای کارمندان هستند. اما کارمندان همیشه اظهارنظر نمی‌نمایند. آن‌ها با شرایطی مواجه می‌گردند که باید تصمیم بگیرند که صحبت کنند یا سکوت نمایند. این در حالی است که آن‌ها اطلاعات و افکار سودمندی دارند. بسیاری از کارکنان حقایقی در مورد مشکلات اساسی سازمانی می‌دانند درحالی که آن‌ها جرأت انتقال مشکلات را به مافوقشان را ندارند (فرهادی، ۱۴۰۱).

اگر آن پیام بازتاب واقعیتی که از سوی کارکنان احساس می‌گردد نباشد و به آن‌ها فرصتی برای برگشت ارتباطات در زنجیره فرمان ندهد، تنها منجر به بدبینی و عدم تعلق خاطر کارکنان می‌گردد. علیرغم آمار نگران‌کننده، پژوهش‌ها و بررسی از کارکنان در نقش ارزشمندی برای غلبه بر موانعی که در مقابل ارتباطات باز و ارتقای اعتبار سازمانی ابراز نظر کارکنان وجود دارد، ایفا می‌نماید. پژوهش‌هایی که به‌خوبی طراحی شده‌اند و به‌خوبی اداره می‌گردند، کانالی مطمئن و قوی برای کارکنان هستند تا در مورد مسائلی که آن‌ها و سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد سخن بگویند. این پژوهش‌ها به همه کارکنان اجازه می‌دهد تا نظرات برابر داشته باشند که مخالف تقویت صداهایی است که بیشتر شنیده می‌شوند (ابراز نظر افراد پر قدرت در سازمان). پژوهش‌ها، مدیران ارشد را در رابطه با آنچه به کارکنان انگیزه و انرژی می‌دهد، آن‌ها را قادر به انجام بهترین عملکردشان می‌کند و نواحی‌ای که نیاز به بهبود دارد، آگاه می‌سازد. این امر از طریق این موارد امکان‌پذیر است (محمدی و همکاران، ۱۴۰۱ و پورغفاری و همکاران، ۱۴۰۱).

۳- پیشینه تحقیق

پژوهش محمدی فاتح و همکاران (۱۴۰۰) پژوهشی با عنوان شناسایی عوامل اثرگذار بر تسهیل آوای کارکنان و صداهای مرتبط با بهبود، در سازمان‌های دولتی انجام دادند. نتایج نشان داد ارزیابی و بهسازی وضعیت موجود تسهیل گره‌های آوای سازنده کارکنان در سازمان می‌تواند به‌صورت 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

1 Anja et al

2 Mansour et al

بر تصمیمات سازمانی فعال و بهره برداری شوند. پژوهش کریمانپور و همکاران (۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان طراحی و تبیین مدل پیشایندها و پیامدهای مدیریت منابع انسانی سبز با رویکرد توسعه پایدار بوده انجام دادند. نتایج به دست آمده نشان داد که در مدل طراحی شده شرایط علی مسئولیت اجتماعی سازمانها و در بحث پدیده اصلی مدیریت منابع انسانی سبز شناسایی و در زمینه بستر حاکم فرهنگ سبز منابع انسانی به عنوان مقوله شناسایی شده بود. همچنین در زمینه عوامل مداخله گر، ویژگی های فردی شناخته شده اند. در بخش راهبردها حمایت سبز و ابتکارات سبز مدنظر بوده اند. همچنین در نهایت در بخش پیامد عملکرد کارا سبز مقوله کلان شناسایی شده بودند. ابراهیمی و همکاران (۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر توسعه و پیشرفت پایدار بر مدیریت منابع انسانی انجام شد. مطالعه ای که در این پژوهش ارائه شده است بر اساس پژوهش های گروه متمرکز است که با بکار بردن یک ماتریس مصاحبه برای انتخاب نمونه، جهت نمایان نمودن اثرات سیاسی، اقتصادی و اجتماعی بر منابع انسانی و توانایی سازمانها برای سازش با این تغییرات، پاسخها را آنالیز و تفسیر نموده اند. پژوهش منتظری و همکاران (۱۴۰۱) با عنوان تدوین راهبردهای مطلوب منابع انسانی مبتنی بر مدیریت دانش انجام گرفته است. در این پژوهش به کمک ماتریس های ارزیابی عوامل داخلی و ارزیابی عوامل بیرونی راهبردهای منابع انسانی طراحی و پیشنهاد و با روش ارزیابی کمی بهترین راهبرد انتخاب و با روش ¹ PEST (سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناوری) راه رسیدن به این راهبردها مشخص می گردد. وزینی و همکاران (۱۴۰۰) پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی پایدار و رهبری خدمتگزار بر عملکرد شغلی کارکنان مؤسسات آموزشی با نقش میانجی رضایت مندی شغلی انجام دادند. یافته ها نشان می دهد که رابطه مثبت و معناداری بین مدیریت راهبردی منابع انسانی پایدار و رهبری خدمتگزار با رضایت مندی شغلی وجود دارد و همچنین رابطه مثبتی بین رهبری خدمتگزار و تعهد عاطفی کارکنان نیز وجود دارد. نهایتاً رضایت مندی شغلی نقش تعدیل گری را بین رابطه ها ایفا می نماید. پژوهش مشهور الحسینی (۱۴۰۰) با عنوان مدیریت راهبردی منابع انسانی پایدار با بهره برداری از نظام اطلاعات مدیریت انجام گرفته است. این تحقیق ضمن شناسایی ابعاد مدیریت راهبردی منابع انسانی پایدار، با بهره برداری از نظام اطلاعات مدیریت را مورد بررسی قرار می دهد. مدیریت راهبردی منابع انسانی پایدار رویکردی برای تصمیم گیری در مورد اهداف و برنامه های سازمان در مورد رابطه اشتغال و استخدام سازمان، آموزش، توسعه، مدیریت عملکرد و راهبردها، خط مشی ها و عملکردهای سازمان است. در واقع برنامه ریزی منابع انسانی، زمانی راهبردی است که به پیش بینی مدیریت و اداره نمودن سازمان در محیط متغیر کمک کند. پژوهش کایابان² و همکاران (۲۰۲۲) با عنوان ارائه مدل توانمندسازی ساختاری و روان شناختی در بین دانشجویان کشور عمان انجام شد. در حقیقت، از نتایج اصلی آنها این است که توانمندسازی ساختاری دانشجویان بر اساس توسعه افراد با تمرکز بر بهبود عملکرد مرتبط با شغل فعلی؛ و توانمندسازی روان شناختی دانشجویان بر اساس ارتقای سازمانی که منجر به بهره گیری بهینه از پتانسیل های انسانی و بهبود عملکرد انسانی، اجرایی می گردد. به علاوه، معیارهای اصلی عبارتند از: رهبری تحول آفرین سبز و نوع آوای کارکنان سازمان. پژوهش سعیدی³ و همکاران (۲۰۲۲) با عنوان طراحی الگوی ارزیابی مدیریت منابع انسانی پایدار⁴ در سازمان های تولیدی با بهره گیری از روش توسعه یافته ⁵ TOPSIS فازی انجام شد. در واقع، از نتایج اصلی آنها این است که اگر سازمان های تولیدی قدمی برای کاهش اثرات مخرب خود بردارند تأثیرات آن در جامعه اطرافشان دو چندان خواهد بود. مدیریت منابع انسانی پایدار از آنجایی که بازیگران سازمانها را انتخاب می نمایند، آموزش می دهند و شکوفا می نمایند، می توانند نقش مهمی را در کاهش این نگرانی همگانی بازی نمایند. معیارهای اصلی عبارتند از: مزایای مدیریت منابع انسانی سبز، ارزیابی عملکرد منابع انسانی پایدار و توانمندسازی منابع انسانی پایدار. پژوهش وسترن و همکاران (۲۰۲۰) با عنوان ارائه مدلی جهت تحلیل مدیریت منابع انسانی پایدار و نتیجه سه گانه (راهبردهای تعهد سازمانی، مفاهیم منابع انسانی پایدار و

¹ Political, Economic, Social, Technological

² Cayaban

³ Saeidi

⁴ Sustainable Human Resource Management (SHRM)

⁵ Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution

راهبردهای چند ذی‌نفعی^۱ انجام شد. به‌علاوه، از نتایج اصلی این است که مدیریت منابع انسانی پایدار و نقش منحصربه‌فرد آن به‌منزله منبعی راهبردی، باعث شده است در تفکر سازمانی پیشرفته انسان مهم‌ترین منبع و دارایی در نظر گرفته شود. امروزه رویکردهای نوین به مدیریت منابع انسانی تأکید می‌نمایند که باید منابع انسانی با رویکردی پایدار، مدیریت شود. پژوهش چمس^۲ و همکاران (۲۰۱۹) با عنوان شناسایی و بررسی اهمیت مدیریت منابع انسانی پایدار برای پذیرش اهداف توسعه پایدار انجام گردید. در واقع، از نتایج اصلی این است که راهبردهای جدید توسعه و پایداری منابع انسانی در سازمان‌های جدید باعث شده است که تأکید بسیاری بر مدیریت منابع انسانی پایدار صورت گیرد. این مسئله تأثیر به‌سزایی در بقاء سازمان، پویایی و رقابت آن در عرصه تولید و خدمات خواهد داشت. این مسئله باعث می‌گردد که سازمان‌ها در نگاه‌داشت و توسعه منابع انسانی تلاش نموده و حتی به فکر دسترسی و توانایی جذب کارجویان مناسب در آینده باشند. پژوهش کاتاوکا^۳ و همکاران (۲۰۱۹) با عنوان ارائه الگوی شبیه‌سازی مدیریت راهبردی منابع انسانی پایدار با در نظر گرفتن عناصر کار، مهارت‌های شغلی، یادگیری سازمانی و فراموشی سازمانی انجام شد. به‌علاوه، 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. مدیریت منابع انسانی هم از ویژگی کارمداری و هم انسان‌مداری برخوردار است.

۴- روش تحقیق

با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر طراحی مدل مطلوب مدیریت منابع انسانی پایدار و تبیین رابطه آن با توانمندسازی ساختاری با توجه به نقش میانجی آوای کارکنان در شرکت ملی صنایع مس ایران 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 به‌منظور 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 به‌منظور 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. در بخش دوم پژوهش به‌منظور بررسی اعتبار ابزار پژوهش و مدل پژوهش و روابط بین متغیرها از طریق عوامل استخراج‌شده در فرایند تحلیل مضمون، روش کمی مدنظر قرار گرفته است.

جامعه آماری بخش کیفی شامل اساتید و متخصصان مدیریت و مدیران و متخصصان منابع انسانی شرکت ملی صنایع مس می‌باشد؛ که اطلاعات موردنیاز 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. جامعه آماری بخش کمی جامعه آماری شامل کلیه کارشناسان و مدیران شرکت ملی صنایع مس ایران (مجمع مس سرچشمه رفسنجان) به تعداد ۲۰۸۶ نفر می‌باشد. حجم نمونه در بخش کمی (بررسی اعتبار مدل) با توجه به جدول کوهن ۱۴۷ نفر می‌باشد و حجم نمونه در بخش کمی (طراحی مدل و بررسی روابط بین متغیرها) با توجه به جدول کوهن ۱۲۰ نفر می‌باشد. ابزارهای اندازه‌گیری در این پژوهش مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه و پرسشنامه بوده است.

1 Multi-Stakeholder Strategies

2. Chams

3. Kataoka

پرسشنامه دلفی به‌منظور تأیید عوامل استخراج‌شده از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه با خبرگان طراحی شده است. در این پرسشنامه از مقیاس درجه‌بندی ۵ گزینه‌ای لیکرت از کاملاً مناسب تا کاملاً نامناسب استفاده شده است که به ترتیب دارای ارزش ۱ الی ۵ هستند. این پرسشنامه شامل ۱۱۵ سؤال می‌باشد. پرسشنامه دوم به‌منظور بررسی اعتبار مدل پژوهش و سنجش ارتباط بین مدیریت منابع انسانی پایدار، توانمندسازی ساختاری و آوای کارکنان تنظیم شده است. این پرسشنامه شامل ۹۸ سؤال می‌باشد (۱۷ سؤال در فرایند خبره سنجی حذف شده است)؛ شیوه نمره‌گذاری این پرسشنامه بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت بود. ۳ بعد اصلی این پرسشنامه مدیریت منابع انسانی پایدار، توانمندسازی ساختاری و آوای کارکنان می‌باشد.

جدول ۲. گروه‌بندی سؤالات پرسشنامه بررسی اعتبار مدل پژوهش و روابط بین متغیرها

شماره سؤال‌ها	تعداد سؤال‌ها	مؤلفه	ابعاد
۸ تا ۱	۸	هدف‌گذاری پایدار منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی پایدار
۱۶ تا ۹	۸	رفتار و نگرش پایدار منابع انسانی	
۲۵ تا ۱۷	۹	پایداری زیست‌محیطی	
۳۲ تا ۲۶	۷	بهره‌وری اقتصادی پایدار	
۳۹ تا ۳۳	۷	تأمین نیروی انسانی مستعد پایداری	
۷ تا ۱	۷	حمایت و همراهی مدیریت	توانمندسازی ساختاری
۱۵ تا ۸	۸	ایجاد فرصت‌های برابر	
۲۱ تا ۱۶	۶	تسهیم اطلاعات در سازمان	
۲۶ تا ۲۲	۵	تخصیص اثربخش منابع	
۳۰ تا ۲۷	۴	کنترل تصمیمات سازمان	
۷ تا ۱	۷	مخالفت فردی با هدف بهره‌مندی	آوای کارکنان
۱۶ تا ۸	۹	اعتراض‌های جمعی و سازنده	
۲۱ تا ۱۷	۵	مشارکت در تصمیم‌گیری	
۲۹ تا ۲۲	۸	تلاش در جهت ارتقا روابط متقابل	

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. در این پژوهش به‌منظور بررسی روایی بخش کمی از روایی سازه استفاده شده است.

جدول ۳. آزمون اعتبار و صحت نمونه‌گیری متغیرهای پژوهش

مقدار p	درجه آزادی	آماره	آزمون
مدیریت منابع انسانی پایدار			
-	-	۰/۹۳۹	کایزر، میجر، الکین
۰/۰۰۱	۷۴۱	۷۰۶۱/۷۱۲	آزمون کرویت بارتلت
توانمندسازی ساختاری			
-	-	۰/۸۱۲	کایزر، میجر، الکین
۰/۰۰۱	۴۳۵	۳۵۸۸/۷۵۶	آزمون کرویت بارتلت
آوای کارکنان			
-	-	۰/۹۴۴	کایزر، میجر، الکین
۰/۰۰۱	۴۰۶	۵۸۸۲/۸۴۰	آزمون کرویت بارتلت

برای سنجش پایایی در این پژوهش از روش پایایی باز آزمون^۱ 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. (هولستی^۲، ۱۹۶۹). مقدار پایایی در بخش کیفی پژوهش ۰/۸۰۴ محاسبه شده است. در این پژوهش به منظور تعیین پایایی بخش کمی پرسشنامه پژوهش، از پایایی درونی استفاده شده است.

جدول ۴. پایایی ابعاد پرسشنامه ارتباط بین مدیریت منابع انسانی پایدار، آوای کارکنان و توانمندسازی ساختاری

تعداد سؤالات هر بعد	آلفای کرونباخ	بُعد
۸	۰/۷۱۵	هدف‌گذاری پایدار منابع انسانی
۸	۰/۸۳۴	رفتار و نگرش پایدار منابع انسانی
۹	۰/۸۹۸	پایداری زیست‌محیطی
۷	۰/۸۰۴	بهره‌وری اقتصادی پایدار
۷	۰/۷۹۱	تأمین نیروی انسانی مستعد پایداری
۷	۰/۸۴۳	حمایت و همراهی مدیریت
۸	۰/۷۹۱	ایجاد فرصت‌های برابر
۶	۰/۸۱۱	تسهیم اطلاعات در سازمان
۵	۰/۹۰۵	تخصیص اثربخش منابع
۴	۰/۷۵۴	کنترل تصمیمات سازمان
۷	۰/۸۵۵	مخالفت فردی با هدف بهره‌مندی
۹	۰/۸۰۲	اعتراض‌های جمعی و سازنده
۵	۰/۹۲۱	مشارکت در تصمیم‌گیری
۸	۰/۸۶۲	تلاش در جهت ارتقا روابط متقابل

در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است و داده‌ها از طریق نرم‌افزارهای NVIVO ویراست ۱۱، SPSS ویراست ۲۶ و SMART PLS ویراست ۳/۳ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند.

۵- یافته‌ها

پس از طی مراحل اختصاص گدهای باز اولیه به پاره‌گفتارهای مشارکت‌کنندگان، اختصاص گدهای باز اولیه به پاره‌گفتارهای استخراج‌شده، ادغام گدهای باز اولیه و استخراج مضمون‌های پایه، دسته‌بندی مضمون‌های پایه به مضمون‌های سازمان دهنده، دسته‌بندی مضمون‌های سازمان دهنده به مضمون فراگیر و تدوین نهایی مضمون‌ها و ارائه بازخورد به مشارکت‌کنندگان، بازبینی و موضع‌گیری پژوهشگر، شبکه نهایی مضمون‌ها استخراج می‌شود؛ نتایج نشان داد مفاهیم استخراج‌شده مربوط به متغیر مدیریت منابع انسانی پایدار شامل ۳۹ گد باز اولیه، ۱۵ مضمون پایه و ۵ مضمون سازمان دهنده می‌باشد که تشکیل‌دهنده متغیر مدیریت منابع انسانی پایدار هستند. مفاهیم استخراج‌شده مربوط به متغیر توانمندسازی ساختاری شامل ۳۰ گد باز اولیه، ۱۳ مضمون پایه و ۵ مضمون سازمان دهنده می‌باشد که تشکیل‌دهنده متغیر توانمندسازی ساختاری هستند و مفاهیم استخراج‌شده مربوط به متغیر آوای کارکنان شامل ۲۹ گد باز اولیه، ۱۱ مضمون پایه و ۴ مضمون سازمان دهنده می‌باشد که تشکیل‌دهنده متغیر آوای کارکنان هستند.

¹ Re-Test Reliability

² Holsti

جدول ۵. مضامین استخراج شده از بخش کیفی پژوهش

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
حفظ جایگاه پایدار سازمانی-بینش پایداری-همگرایی ارزش‌های فردی و سازمانی	هدف‌گذاری پایدار منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی پایدار
مسئولیت اجتماعی سازمان-تعاملات سازمانی مؤثر- توانمندسازی رفتاری	رفتار و نگرش پایدار منابع انسانی	
آموزش نیروی انسانی سبز- مدیریت ایمنی و بهداشت کارکنان -فرهنگ زیست‌محیطی	پایداری زیست‌محیطی	
توسعه امکانات- تعهد مدیریت ارشد بر پایداری کلان اقتصادی- به‌کارگیری زیرساخت‌ها	بهره‌وری اقتصادی پایدار	
پایداری و نگه‌داشت نیروی انسانی- شایسته‌محوری در جذب و استخدام- سیاست‌های جبران خدمات	تأمین نیروی انسانی مستعد پایداری	
ایجاد هویت مشترک- ارائه بازخورد مؤثر- تعیین استانداردها	حمایت و همراهی مدیریت	توانمندسازی ساختاری
تسهیل رشد کارکنان- توسعه قابلیت‌های پویا- ارائه راهبردهای آموزش و توسعه	ایجاد فرصت‌های برابر	
مدیریت دانش سازمان- آگاهی از ارزش‌های سازمان- مدیریت استعداد	تسهیم اطلاعات در سازمان	
هوشیاری محیطی- حمایت‌های مؤثر مالی	تخصیص اثربخش منابع	
تفکر استراتژیک- حاکمیت شایسته‌سالاری	کنترل تصمیمات سازمان	
رفع تبعیض در محیط کار- رضایت شغلی- استقلال کاری	مخالفت فردی با هدف بهره‌مندی	آوای کارکنان
حمایت از اعتبار سازمان- دغدغه مندی نسبت به سازمان- وجود جو اخلاق‌مداری	اعتراض‌های جمعی و سازنده	
مدیریت مشارکتی- انسجام رفتار رهبری	مشارکت در تصمیم‌گیری	
فرهنگ‌سازمانی عام‌گرا- سازگاری سازمانی- وجود جو آوایی	تلاش در جهت ارتقا روابط متقابل	

آیا مدل مدیریت منابع انسانی پایدار و توانمندسازی ساختاری با توجه به نقش میانجی آوای کارکنان در شرکت ملی صنایع مس ایران از برازش قابل قبولی برخوردار است؟

برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری از شاخص‌های آلفای کرونباخ و CR^1 (پایایی ترکیبی)، روایی واگرا و شاخص برازش مدل ساختاری (Q^2) استفاده شده است. در تحقیق پیش رو مقدار این شاخص برای مدل پژوهش ۰/۰۳۳ به دست آمد که نشان‌دهنده مناسب بودن مدل است. نتایج جدول ۶ نشان می‌دهد شاخص‌های برازش مدل ساختاری متغیرهای مدیریت منابع انسانی پایدار، آوای کارکنان و توانمندسازی ساختاری در سطح مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

¹ Composite Reliability

جدول ۶. شاخص برازش مدل ساختاری

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	CV Red	CV Com	میانگین واریانس استخراج (AVE)
هدف‌گذاری پایدار منابع انسانی	۰/۷۵۵	۰/۷۵۸	۰/۳۳۶	۰/۳۴۹	۰/۴۹۸
رفتار و نگرش پایدار منابع انسانی	۰/۸۶۰	۰/۸۹۷	۰/۳۳۱	۰/۴۱۶	۰/۵۶۵
پایداری زیست‌محیطی	۰/۷۶۳	۰/۸۳۰	۰/۲۱۷	۰/۲۳۶	۰/۴۸۱
بهره‌وری اقتصادی پایدار	۰/۷۴۹	۰/۸۲۲	۰/۱۱۷	۰/۲۲۷	۰/۴۰۸
تأمین نیروی انسانی مستعد پایداری	۰/۸۵۹	۰/۸۹۷	۰/۳۳۸	۰/۴۲۶	۰/۵۹۴
حمایت و همراهی مدیریت	۰/۷۶۶	۰/۸۳۶	۰/۲۵۸	۰/۳۵۷	۰/۵۲۹
ایجاد فرصت‌های برابر	۰/۷۲۴	۰/۷۹۷	۰/۲۷۳	۰/۲۴۲	۰/۴۰۲
تسهیم اطلاعات در سازمان	۰/۸۸۳	۰/۹۱۲	۰/۴۲۸	۰/۴۶۶	۰/۶۳۳
تخصیص اثربخش منابع	۰/۷۹۴	۰/۸۶۰	۰/۳۴۱	۰/۳۴۳	۰/۵۵۷
کنترل تصمیمات سازمان	۰/۸۷۲	۰/۹۱۲	۰/۳۶۷	۰/۵۰۵	۰/۷۲۲
مخالفت فردی با هدف بهره‌مندی	۰/۸۹۴	۰/۹۱۸	۰/۳۹۳	۰/۴۷۵	۰/۶۱۶
اعتراض‌های جمعی و سازنده	۰/۸۸۱	۰/۹۰۴	۰/۴۱۷	۰/۳۸۲	۰/۵۱۴
مشارکت در تصمیم‌گیری	۰/۷۸۳	۰/۸۵۴	۰/۳۸۵	۰/۳۳۷	۰/۵۴۷
تلاش در جهت ارتقا روابط متقابل	۰/۹۰۷	۰/۹۲۵	۰/۳۲۳	۰/۴۷۰	۰/۶۰۷
مقدار قابل قبول	>۰/۶	>۰/۶			>۰/۴

شاخص ضریب تعیین^۱ (R^2): بر اساس مقادیر ضریب تعیین در جدول ۷، می‌توان این‌گونه بیان کرد که ۲۸ درصد از تغییرات آوای کارکنان توسط مدیریت منابع انسانی پایدار و ۴۱ درصد از تغییرات توانمندسازی ساختاری نیز توسط مدیریت منابع انسانی پایدار و آوای کارکنان تبیین می‌گردد.

جدول ۷. شاخص ضریب تعیین در مدل ساختاری

متغیر	ضریب تعیین (R^2)	ضریب تعیین تعدیل شده ($adj R^2$)
آوای کارکنان	۰/۲۸۳	۰/۲۷۷
توانمندسازی ساختاری	۰/۴۰۸	۰/۳۹۸

آیا بین مدیریت منابع انسانی پایدار و توانمندسازی ساختاری در شرکت ملی صنایع مس ایران رابطه وجود دارد؟
آیا بین مدیریت منابع انسانی پایدار و آوای کارکنان در شرکت ملی صنایع مس ایران رابطه وجود دارد؟
آیا بین آوای کارکنان و توانمندسازی ساختاری در شرکت ملی صنایع مس ایران رابطه وجود دارد؟
طراحی مدل مطلوب مدیریت منابع انسانی پایدار و تبیین رابطه آن با توانمندسازی ساختاری با توجه به نقش میانجی آوای کارکنان در شرکت ملی صنایع مس ایران کدام است؟

نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری ارائه‌شده در جدول ۸ نشان‌دهنده اثر مثبت و معنادار اجرای مدیریت منابع انسانی پایدار بر آوای کارکنان ($\beta=0/532, p<0/05$) است. بر اساس مقدار ضریب تعیین (R^2)، ۲۸ درصد از تغییرات آوای کارکنان توسط مدیریت منابع انسانی پایدار تبیین می‌شود. نتایج نشان می‌دهد تأثیر متغیر آوای کارکنان بر توانمندسازی ساختاری ($\beta=0/281, p=0/001$) و تأثیر متغیر مدیریت منابع انسانی پایدار بر توانمندسازی ساختاری ($\beta=0/444, p=0/001$) در سطح ۵ درصد معنی‌دار است و مثبت شدن ضرایب مسیر نشان می‌دهند که این سازه‌ها تأثیر افزایشی (مستقیم) بر یکدیگر داشته‌اند.

1. Coefficient Of Determination

بر اساس مقدار ضریب تعیین (R^2)، به ترتیب ۸ و ۲۰ درصد از تغییرات توانمندسازی ساختاری توسط مدیریت منابع انسانی پایدار و آوای کارکنان تبیین می‌گردد.

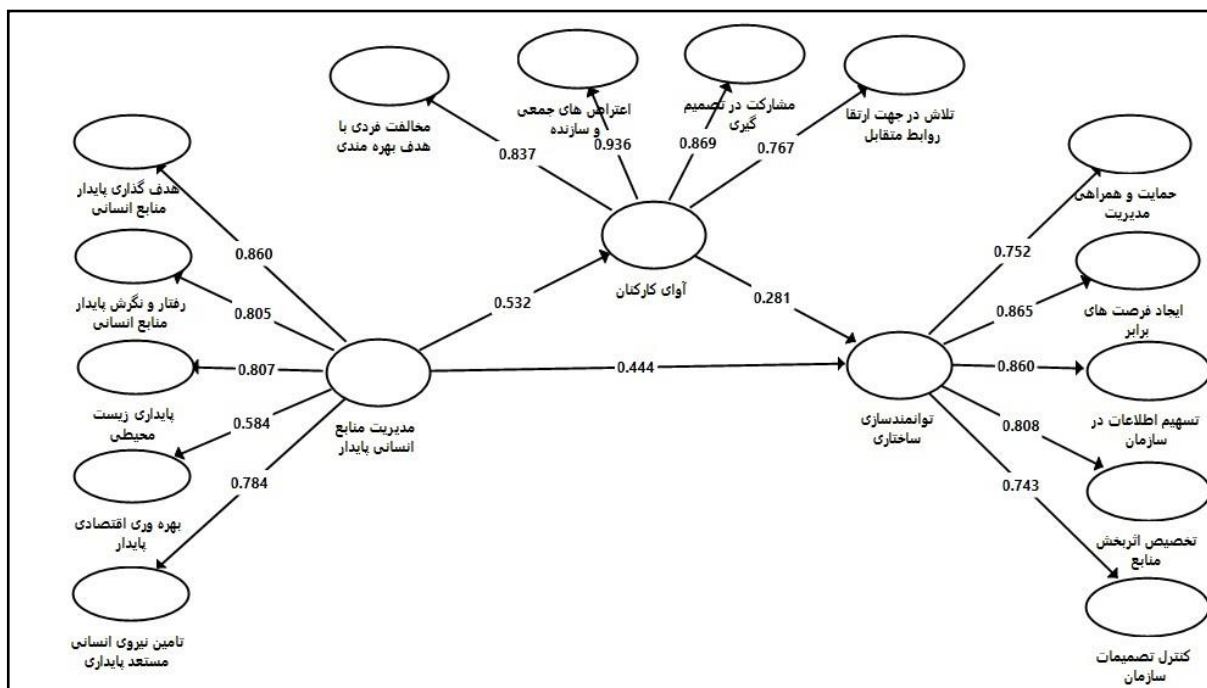
نتایج جدول ۹ نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی پایدار علاوه بر تأثیر مستقیم، به‌طور غیرمستقیم و از طریق آوای کارکنان نیز بر توانمندسازی ساختاری تأثیر می‌گذارد. همچنین بر اساس محاسبات انجام‌شده فاصله اطمینان معنی‌داری از آزمون سوپل^۱ برای بررسی نقش میانجی متغیر آوای کارکنان برابر (۰/۰۰۲) به دست آمد که آزمون معنادار است و فرض بر این است که اثر غیرمستقیم به‌صورت معناداری وجود دارد. بر این اساس، اثر میانجی‌گری آوای کارکنان بر رابطه مورد بررسی تأیید می‌گردد.

جدول ۸. بررسی رابطه متغیرهای پژوهش

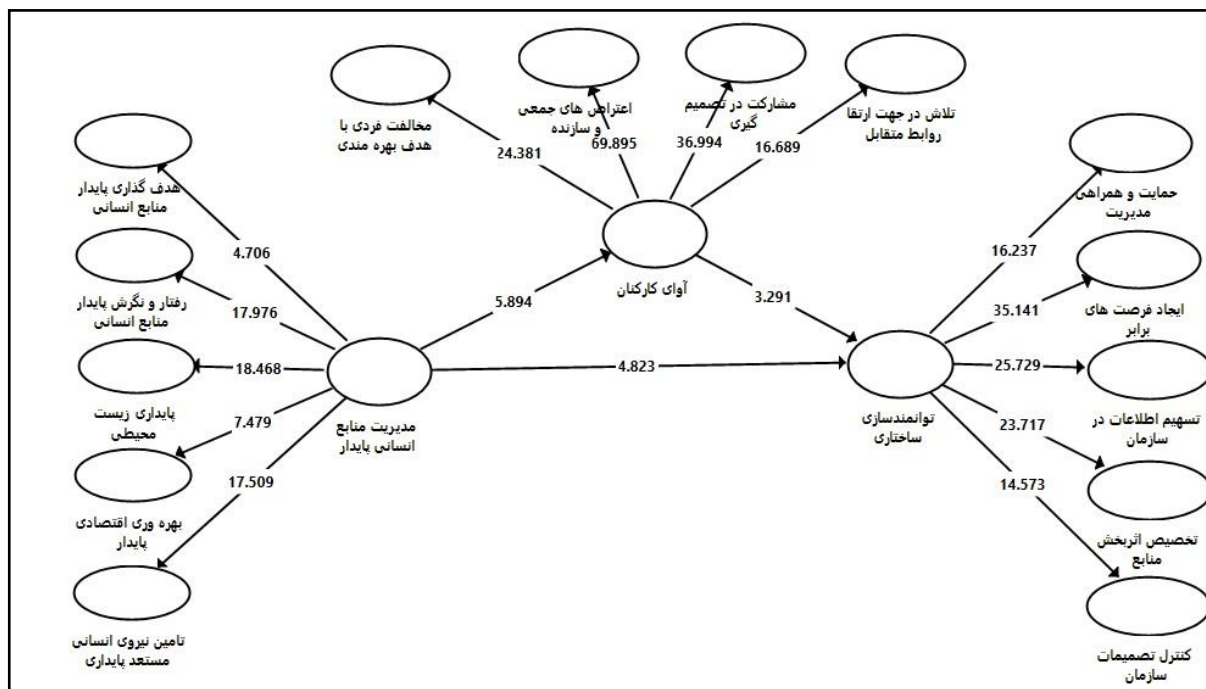
فرضیه	ضریب مسیر	آماره t	p-مقدار
مدیریت منابع انسانی پایدار ← آوای کارکنان	۰/۵۳۲	۵/۸۹۴	۰/۰۰۱
آوای کارکنان ← توانمندسازی ساختاری	۰/۲۸۱	۳/۲۹۱	۰/۰۰۱
مدیریت منابع انسانی پایدار ← توانمندسازی ساختاری	۰/۴۴۴	۴/۸۲۳	۰/۰۰۱

جدول ۹. بررسی نوع اثرات متغیرهای پژوهش

فرضیه	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل
مدیریت منابع انسانی پایدار ← آوای کارکنان	۰/۵۳۲	-	۰/۵۳۲
آوای کارکنان ← توانمندسازی ساختاری	۰/۲۸۱	-	۰/۲۸۱
مدیریت منابع انسانی پایدار ← توانمندسازی ساختاری	۰/۴۴۴	۰/۱۴۹	۰/۵۹۳



نمودار ۱. ضرایب معنی‌داری سؤال هفتم پژوهش



نمودار ۲. ضرایب معنی‌داری آماره t سؤال هفتم پژوهش

۶. بحث و نتیجه‌گیری

نتایج نشان می‌دهد تأثیر متغیر مدیریت منابع انسانی پایدار بر توانمندسازی ساختاری در سطح ۵ درصد معنی‌دار است و مثبت شدن ضرایب مسیر نشان می‌دهند که این سازه‌ها تأثیر افزایشی (مستقیم) بر یکدیگر داشته‌اند. با توجه به رابطه معناداری که بین مدیریت منابع انسانی پایدار و توانمندسازی ساختاری در شرکت ملی صنایع مس ایران وجود دارد می‌توان استدلال کرد مدیریت منابع انسانی در شرکت مس با رویکرد مناسب در تلاش برای مدیریت مهم‌ترین دارایی سازمان است که موجب تحقق اهداف می‌شود، کسب‌وکار پایدار یکی از اهداف مهم سازمان است که موجب سود بیشتر می‌شود و این سود بیشتر در مدیریت مطلوب منابع انسانی تحقق خواهد یافت که نیاز به بهره‌برداری مطلوب از اصول مدیریت منابع انسانی در آن کسب‌وکار دارد. توسعه پایدار الزاماً باید از بستر توجه به نیروی انسانی بگذرد و پیش‌شرط توفیق، تثبیت و تداوم هرگونه توسعه و تحولی سرمایه‌گذاری در توسعه انسانی به‌منزله رکن و هسته اصلی و محوری آن است. بی‌تردید منابع انسانی در همه اعصار و قرون مهم‌ترین عامل دستیابی به توسعه پایدار بشمار می‌رفته و همواره به‌عنوان موتور توسعه مطرح است. در شرکت صنایع مس یکی از تکنیک‌های مؤثر برای افزایش پایداری در منابع انسانی سازمان استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آن‌ها در راستای اهداف سازمانی است. طی توانمندسازی ساختاری از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و تیم‌ها به بهبود و بهسازی مستمر ساختار کمک می‌شود؛ به‌عبارت‌دیگر توانمندسازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی در شرکت مس مدنظر قرار گرفته است. در راستای نتایج حاصل از این سؤال پژوهش اصغرزاده (۱۴۰۱) نشان داد 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. در مطالعه شیردل و همکاران (۱۴۰۱) نتایج نشان می‌دهد مدل تفسیری ساختاری مدیریت منابع انسانی پایدار 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 رشیدی نیا و همکاران (۱۴۰۰) نتیجه‌گیری می‌گردد عدم معناداری تناسب فرد-شغل (پیشایند) بر اثربخشی سازمانی (پيامد) و درعین‌حال معناداری رابطه این دو متغیر از طریق (متغیر میانجی) توانمندسازی ساختاری منابع انسانی گویای این است که لزوماً در یک سازمان تناسب بالای

فرد-شغل سبب اثربخشی نمی‌گردد، بلکه توانمندسازی و آموزش مستمر نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای دارد. تحقیق امور و همکاران (۲۰۲۱) توانمندسازی ساختاری منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین، گران‌ترین و با ارزش‌ترین سرمایه و منبع سازمانی و تنها عنصر ذی‌شعور است که به‌عنوان هماهنگ‌کننده سایر عوامل سازمانی، نقش اصلی را دارد. به همین سبب منابع انسانی نقش اساسی در رشد، پویایی و بالندگی یا شکست و نابودی سازمان‌ها دارند.

نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان‌دهنده اثر مثبت و معنادار اجرای مدیریت منابع انسانی پایدار بر آوای کارکنان است. با توجه به رابطه معناداری که بین مدیریت منابع انسانی پایدار و آوای کارکنان در شرکت ملی صنایع مس ایران وجود دارد، می‌توان استدلال کرد در شرکت مس مدیریت پایدار منابع انسانی به‌عنوان مزیت رقابتی پایدار و منبعی کمیاب و غیرقابل جایگزین، برای برطرف کردن نیازهای حال سازمان و جامعه بدون به خطر انداختن توانایی نسل آینده برای تأمین این نیازها تعریف شده است. این تفکر به‌طور هم‌زمان به نیازهای اقتصادی توجه به عایدی سازمان و نیز ارزش‌افزوده‌ای که سازمان برای جامعه ایجاد می‌کند، نیازهای زیست‌محیطی و همچنین تأمین نیازهای اجتماعی دسترسی یکسان به منابع تأمین سرمایه فکری و انسانی توجه کرده است. از جمله ابزار پیاده‌سازی این رویکرد استفاده از سیستم‌های کاری پایدار در مقابل سیستم‌های فشرده کاری با هدف کاهش زیان‌های ناشی از فشار کاری زیاد بر منابع انسانی می‌باشد. پایداری منابع انسانی در شرکت مس باعث شده است. رویه‌های آوای کارکنان به‌مانند یک فرصت مشارکت در فرایندهای تصمیم‌گیری سازمانی ادراک شوند بدون آنکه افراد مورد قضاوت‌های ناعادلانه قرار گیرند افراد میل به مشارکت در ارائه اظهار نظرات و تصمیم‌گیری‌ها می‌یابند، بدون آنکه ترس از قضاوت شدن یا از دست دادن جایگاه شغلی یا اجتماعی خود داشته باشند. ضمن اینکه رفتارهای آوایی کارکنان پیشرفت‌های مستمر در فرایندهای تجاری را نیز تسهیل کرده، عملکرد و نتایج سازمانی را بهبود می‌بخشند آوای کارکنان دلیل اصلی پیشگیری از یک‌سو جریان و یا بیان دیدگاه به‌صورت منفعلانه و با هدف دوری از تنش در محیط کار می‌باشد. در راستای نتایج حاصل از این سؤال در تحقیق رحیمی و نصیری (۱۴۰۰) همچنین استدلال می‌نماید که اگر بخواهیم در طراحی و اجرای نظام‌های مدیریت منابع انسانی پایدار و مشارکت در حل چالش‌های بزرگ اجتماعی امروز (اهداف توسعه‌ای پایدار) اثرگذار باشیم، درک جدیدی از هدف مدیریت منابع انسانی مورد نیاز است. از نتایج اصلی تحقیق بوریس و همکاران (۲۰۲۲) آن است که عدم توجه به پیام‌های ترکیبی کارکنان منجر به بی‌تفاوتی سازمانی خواهد شد. در پژوهش گریفین (۲۰۲۲) از نتایج اصلی آن‌ها 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. تحقیق چون و همکاران (۲۰۲۱) نتیجه گرفت آوای فعال مخرب کارکنان شامل مجادلات زبانی، پرخاشگری زبانی، ترک خدمت معترضانه، تملق و چاپلوسی است درحالی که آوای فعال سازنده کارکنان جهت کاهش سکوت کارکنان شامل تصمیم‌گیری مشارکتی، اعتراض رسمی، مباحثه و مناظره می‌باشد.

نتایج نشان می‌دهد تأثیر متغیر آوای کارکنان بر توانمندسازی ساختاری در سطح ۵ درصد معنی‌دار است و مثبت شدن ضرایب مسیر نشان می‌دهند که این سازه‌ها تأثیر افزایشی (مستقیم) بر یکدیگر داشته‌اند. با توجه به رابطه معناداری که بین آوای کارکنان و توانمندسازی ساختاری در شرکت ملی صنایع مس ایران وجود دارد، می‌توان استدلال کرد آوای کارکنان در شرکت مس راهی برای بهبود امور سازمانی و حل مسائل مربوط به کار می‌باشد که مانع از تضعیف عملکرد کلی و نوآوری سازمانی می‌شوند. آوای کارکنان شامل طرح ایده‌ها، پیشنهادها و نگرانی‌ها در خصوص موضوعات و مشکلات فردی است که احتمالاً قادر به اقداماتی مناسب در ایجاد تغییرات لازم هستند. صدای کارکنان ارتباطی دوطرفه بین کارکنان و مدیران است که در آن نظرهای مربوط به مشکلات و فرصت‌های مستقیم و غیرمستقیم مؤثر بر پیامدهای سازمانی به اشتراک گذاشته می‌شود. عدم توجه به آوا کارکنان یک آسیب جدی در محل کار می‌باشد در صورت بی‌توجهی به این موضوع علاوه بر اینکه کارکنان انگیزه خود را از دست می‌دهند، تمایل به بیان دیدگاه‌های خلاقانه رنگ‌باخته و در نهایت رخوت و روزمرگی حاکم شده که نتیجه آن نارضایتی کارکنان را فراهم خواهد ساخت. آوای کارکنان در شرکت مس دسترسی به فرصت، اطلاعات، حمایت و منابع، ابزار ضروری برای انطباق کارکنان با محیط کار و توسعه مهارت‌های شغلی را فراهم می‌کند، این امر می‌تواند رضایت شغلی را در پی

داشته باشد. فرصت برای رشد و ارتقا در سازمان‌ها ضروری بوده و باید در دسترس همه کارکنان باشد تا حداکثر اثربخشی و موفقیت سازمانی حاصل شود. دسترسی به اطلاعات به این معنی است که کارکنان شانس یادگیری تصمیمات سازمانی، سیاست‌ها و داده‌ها را همانند اهداف سازمان در جهت توانمندسازی ساختاری داشته باشند. در راستای نتایج حاصل از این سؤال پژوهش 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. تحقیق ویس و زاگر (۲۰۲۲) نتیجه گرفت آوای کارکنان، تنها زمانی بر تعلق خاطر کارکنان (مشارکت و تعهد شغلی) تأثیر می‌گذارد که آن‌ها مطلع بوده و به‌صورت مناسب توانمند شده باشند. تحقیق پارک و همکاران (۲۰۲۱) بیان کرد آوای مطیع کارکنان توانمند با توجه به انگیزه‌های بوجدآورنده آن، بیان ایده‌ها، اطلاعات و نظرات بر اساس چرخش بیان عاطفی سرپرستان است.

نتایج پژوهش حاضر قابل‌تعمیم به مدیران و کارشناسان صنایع مس است. در صورت نیاز و به‌تعمیم به سایر سازمان‌ها و صنایع با احتیاط و دانش کافی این کار صورت بگیرد. یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر برای کشف روابط علت و معلولی میان متغیرها مقطعی بودن پژوهش است و بهتر است پژوهش‌های آتی در بازه زمانی طولانی‌تر صورت پذیرد تا تأثیر متغیرها بر یکدیگر عمیق‌تر بررسی شوند.

همچنین بر مبنای نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود برنامه ریزان و تصمیم‌گیران مبتنی بر توسعه پایدار سازمان 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. همچنین پیشنهاد می‌شود در راستای توسعه پایدار منابع انسانی از دیدگاه مهندسی ارزش بایستی راهکارهای جایگزین به‌منظور کاهش هزینه‌ها و ارتقای کیفیت و مطلوبیت ارائه شود و راهکارهای جایگزین نیز بایستی از دو ویژگی مهم «کارایی» و «مؤثر بودن» برخوردار باشند. برای ایجاد مهندسی ارزش در فرآیندها لازم است ابعاد فنی و اجتماعی فرآیندها مورد بازنگری قرار گیرد و توانمند گردد. 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 و از این طریق مسیر توانمندی سازمان طی شود. مدیران شرکت مس رهبرانی را برای سازمان انتخاب کنند که در عین منظم و متخصص بودن در امور اجرایی، نسبت به کارکنان خود بسیار فروتن و احترام‌گذار باشند تا بتوانند جو دوستانه و صمیمانه‌ای را بین خود و آن‌ها فراهم کنند؛ بهتر است رهبران در این جو مثبت دوستانه با روی گشاده در بسیاری از امور با کارکنان شایسته مشورت و از آن‌ها نظرخواهی کنند و با تفویض اختیار و مشارکت‌دادن در تصمیمات به تواناسازی و بهسازی آنان کمک کنند. یکی از ابعاد توسعه‌یافتگی فردی و ساختاری این است که فرد و سازمان دائماً به فکر حذف حرکات و فرآیندهای زائد سازمانی باشند و از این طریق راه رسیدن به اهداف سازمانی را کوتاه‌تر نمایند. برای مجهز شدن به مهارت حذف حرکات و فرآیندهای زائد نیاز است که قدرت شناخت کارکنان را تقویت و آموزش‌های لازم به افراد داده شود و صدای کارکنان شنیده شود. به محققان آتی نیز پیشنهاد می‌شود؛ الگوی اجرای مدیریت منابع انسانی پایدار به تفکیک در صنایع مختلف مورد بررسی قرار گیرد و نتایج حاصل با صنعت مس مقایسه شود.

منابع

- ۱- ابراهیمی امام قیسی، س. و رنجبر امام قیسی، م. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر توسعه و پیشرفت پایدار بر مدیریت منابع انسانی، دومین همایش بین‌المللی پژوهش‌های پیشرفته در مدیریت و علوم انسانی
- ۲- اصغرزاده، ز. (۱۴۰۱). توانمندسازی ساختاری منابع انسانی در ادارات ورزش استان آذربایجان غربی، ششمین همایش ملی علوم ورزشی، تربیت بدنی و سلامت اجتماعی، تهران
- ۳- پورغفاری، ر.، منظری توکلی، ع.، سلاجقه، س. و دهقانی سلطانی، م. (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
- ۴- خاصی جوان، م. و صادقی، ا. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر سکوت سازمانی (آوای کارکنان) بر کاهش عملکرد سازمان (مطالعه موردی: صنعت هوانوردی کشور)، سومین همایش بین‌المللی مدیریت، مهندسی صنایع، اقتصاد و حسابداری
- ۵- درخشان، م. (۱۳۹۶). پیش‌بینی آوای کارکنان از طریق جو اخلاقی و سرمایه روان‌شناختی، فصلنامه اخلاق در علوم و فن‌آوری، شماره ۲.
- ۶- رجبی فرجاد، ح. و جهان‌گیری، ح. (۱۳۹۹). تأثیر هوش فرهنگی بر آوای کارکنان با نقش میانجی رهبری تحول آفرین، پژوهش نامه مدیریت تحول، دوره: ۱۲، شماره: ۲
- ۷- رحیمی کلور، ح. و نصیری، اکبر. (۱۴۰۰). مدیریت منابع انسانی عام المنفعه حاصل از تغییر الگو در مدیریت منابع انسانی پایدار، اولین همایش بین‌المللی جهش علوم مدیریت، اقتصاد و حسابداری، ساری
- ۸- رشیدی نیا، م. و همکاران. (۱۴۰۰). رابطه تناسب فرد-شغل با توانمندسازی ساختاری منابع انسانی و اثربخشی سازمانی (مطالعه اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان)، فصلنامه مدیریت و رفتار سازمانی در ورزش، دوره: ۱۰، شماره: ۳
- ۹- شیردل، س.، دهقانان، ح.، تقوی فرد، م. و حقیقی کفاش، م. (۱۴۰۱). شناسایی و سطح‌بندی مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار در صنعت بانکداری، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، دوره: ۱۳، شماره: ۴۹
- ۱۰- فرهادی افشار، س. (۱۴۰۱). بررسی رابطه ساختار سازمانی و آوای کارکنان در سازمان صنعتی معدنی گل گهر شهر سیرجان، دهمین همایش بین‌المللی مدیریت، تجارت جهانی، اقتصاد، دارایی و علوم اجتماعی،
- ۱۱- کریمانپور، ح.، رسولی، ر.، الوداری، ح. و خلیفه سلطانی، ح. (۱۴۰۱). طراحی و تبیین مدل پیش‌سایندها و پیامدهای مدیریت منابع انسانی سبز با رویکرد توسعه پایدار در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: وزارت نیرو)، فصلنامه مدیریت بهره‌وری، دوره: ۱۶، شماره: ۳
- ۱۲- محمدی فاتح، ا.، حسینی، س.ح. و نادری، ح. (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
- ۱۳- مشهورالحسینی، م. و براتی، ه. (۱۴۰۰). مدیریت راهبردی منابع انسانی پایدار با بهره‌برداری از نظام اطلاعات مدیریت، هفتمین همایش ملی مطالعات مدیریت در علوم انسانی، تهران
- ۱۴- منتظری، ک. و همکاران. (۱۴۰۱). طراحی الگوی مناسب مدیریت راهبردی منابع انسانی پایدار مبتنی بر مدیریت دانش (مطالعه موردی: سازمان ایران ارقام)، دومین همایش بین‌المللی پژوهش‌های پیشرفته در مدیریت و علوم انسانی

۱۵- وزینی افشار، ن.، و آبیغی اصفهانی، س.، (۱۴۰۰). بررسی تأثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی پایدار و رهبری خدمتگزار بر عملکرد شغلی کارکنان مؤسسات آموزشی با نقش میانجی رضایت مندی شغلی، اولین همایش

بین المللی جهش علوم مدیریت، اقتصاد و حسابداری، ساری

- 16- Albaghi, S., Rezaei, H., Koochmeshki, N., Sharifi, S., (2016). Sustainable and flexible resource management for innovative organizations. Universidad Eapit Medellin Colombia January ,(30).
- 17- Amor, Ariadna Monje, et al. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*. Volume 38, Issue 1, February 2020, Pages 169-178
- 18- Anja Terkamo-Moisio, et al. (2022). Structural and psychological empowerment of students obtaining continuing leadership education in Finland—a national survey. *Nurse Education Today* 27 June 2022.
- 19- Anlesinya, A. and Susomrith, P. (2020). Sustainable human resource management: a systematic review of a developing field", *Journal of Global Responsibility*, Vol. 11 No. 3, pp. 295-324.
- 20- Burris, Ethan R. et al. (2022). Mixed Messages: Why managers (do not) endorse employee voice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 23.
- 21- 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 January 2022.
- 22- Chams, Nour & Josep García-Blandón. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*. Volume 141, February 2019, Pages 109-122
- 23- 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.
- 24- Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2012). HRM's Role in Corporate Social and Environmental Sustainability
- 25- 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
- 26- Järnlström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 703-724.
- 27- Westerman, J. W., Nafees, L., & Westerman, J. (2021). Cultivating Support for the Sustainable Development Goals, Green Strategy and Human Resource Management Practices in Future Business Leaders: The Role of Individual Differences and Academic Training. *Sustainability* (2071-1050), 13(12).
- 28- Jiang, Xiandeng, et al. 2021. Do employees' voices matter? Unionization and corporate environmental responsibility. *International Review of Economics & Finance*. Volume 76, November 2021, Pages 1265-1281
- 29- Kataoka, Takayuki, et al. (2019). Strategic Human Resource Management Simulation Considering Work Elements, Skills, Learning and Forgetting. *Procedia Manufacturing*. Volume 39, 2019, Pages 1633-1640.
- 30- 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 January 2022.
- 31- 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), pp.1069-1089.

- 32- Macke, Janaina & Denise Genari. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*. Volume 208, 20 January 2019, Pages 806-815
- 33- 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, Pages 345-352
- 34- Orgambídez, Alejandro & Helena Almeida. (2020). Exploring the link between structural empowerment and job satisfaction through the mediating effect of role stress: A cross-sectional questionnaire study. *International Journal of Nursing Studies* 7 June 2020.
- 35- Park, In-Jo, et al. (2021). How do empowered employees engage in voice behaviors? A moderated mediation model based on work-related flow and supervisors' emotional expression spin. *International Journal of Hospitality Management* 24 February 2021.
- 36- Ricardo de Souza Freitas, W., Jabbour CJC., Almada Santos, FC. (2011). Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Business Strategy Series*, 12(5), pp.226-234.
- 37- Saeidi, Parvaneh, et al. (2022). Evaluate sustainable human resource management in the manufacturing companies using an extended Pythagorean fuzzy SWARA-TOPSIS method. *Journal of Cleaner Production* 8 August 2022.
- 38- 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
- 39- Wilkinson, Adrian, et al. (2019). Toward an integration of research on employee voice. *Human Resource Management Review* 18 January 2019.

Designing the optimal model of sustainable human resource management and explaining its relationship with structural empowerment with regard to the role of employees' voices in the National Iranian Copper Industries Company

Abstract

The aim of the current research is to design a sustainable human resource management model and explain its relationship with structural empowerment with regard to the mediating role of employees' voices in the National Iranian Copper Industry Company. The present research method is mixed (quantitative and qualitative) of exploratory type, based on the purpose, fundamental-applied and based on the method of data collection, it is a survey. The tools for collecting information were documents, interviews and researcher-made questionnaires for sustainable human resource management, structural empowerment and employee empowerment. which had relatively favorable validity and reliability. The statistical population of the research in the qualitative part included professors and specialists in management and human resources and managers and human resources specialists of the National Iran Copper Industries Company in the number of 22 people, also in the process of implementing the model, the statistical population of all the experts and managers of the National Iran Copper Industries Company in the number of 2086 The sample size in the quantitative part (testing the validity of the model) according to Cohen's table is 147 people, and the sample size in the quantitative part (designing the model and examining the relationships between variables) is 120 people according to Cohen's table. The floors were selected. In this research, NVIVO software was used in the qualitative part and SPSS and SMART PLS software were used in the quantitative part. The findings of the research, while confirming the proposed model of the research, show a significant effect between sustainable human resource management and the voice of employees. Due to the positive path coefficient, this effect is incremental (direct). In this sense, with the increase and improvement in the implementation of human resources management, the scope for increasing the voice of employees is provided. Based on the coefficient of determination (R^2), 28% of the changes in employees' voices are explained by sustainable human resource management. Also, the results show the increasing (direct) effect of employees' voice on structural empowerment. Also, the themes of organizing the behavior and sustainable attitude of human resources, control of organization decisions and collective and constructive protests explain a larger part of the research model in the National Iranian Copper Industries Company.

Key words: human resources, sustainable human resources management, structural empowerment, voice of employees, National Copper Industries Company of Iran