

فصلنامه علمی - پژوهشی علوم اجتماعی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر

دوره ۱۴، شماره ۱ - شماره پیاپی ۴۸، بهار ۱۳۹۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۲/۱۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۷/۱۵

صص: ۷۰-۱۰۰

## طراحی مدلی برای تبیین مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان های دولتی ایران

عزت الله کیانی<sup>۱</sup>، حسن رنگریز<sup>۲\*</sup>، کیومرث احمدی

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

۲- دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران

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

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش، طراحی مدلی برای تبیین مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان های دولتی ایران است. پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه ای-کاربردی و از لحاظ ماهیت جزو پژوهش های کیفی است. خبرگان با روش نمونه گیری هدفمند و گلوله برفی شناسایی شدند که با توجه به کفایت داده ها، در مجموع با ۱۹ خبره مصاحبه شد. روش تجزیه و تحلیل، نظریه داده بنیاد مبتنی بر رویکرد نظام مند بود و داده ها از طریق مصاحبه عمیق گردآوری شدند. نتایج بخش کیفی (داده بنیاد) مؤید آن است که در شرایط علی مؤلفه های فردی، گروهی و سازمانی و توجه به سازمان، در پدیده اصلی مشارکت، ارتباطات و پایداری در شرایط مداخله گر، عوامل درون و برون سازمانی، در بسترحاکم ظرفیت سازی، تغییر سازمانی و برنامه ریزی و در ارتباط با راهبرد اصلی اقدامات مدیریت منابع انسانی پایدار، طراحی سیستم اطلاعات منابع انسانی، و پیامدها شامل پیامدهای فردی، سازمانی و اجتماعی بوده که شایسته محور و مهارت های مدیریت منابع انسانی موثر می باشند. شایان ذکر است که سئوالات مصاحبه و پرسشنامه به صورت نگرش سنجی است؛ بنابراین امکان کنترل تمامی این متغیرها از سوی محقق میسر نیست. ارائه راه کارهایی به وزارت راه و شهرسازی با هدف بهبود مدیریت منابع انسانی پایدار برای بقاء سازمان می باشد.

**واژه های کلیدی:** مدل مدیریت منابع انسانی پایدار؛ سازمان های دولتی ایران؛ تئوری داده بنیاد.

## مقدمه و طرح مساله

منابع انسانی، همه افرادی هستند که در حال حاضر در انجام کارهای سازمان مشارکت داشته و به طور بالقوه می توانند در آینده مشارکت نمایند. هم چنین کسانی هستند که در گذشته کمک نموده اند. این منبع خاص، مانند دیگر منابع نیست، نیازها و خواسته هایی دارد و می تواند واکنش نشان دهند. نمی توان به همان شیوه ای که با مواد اولیه، دارایی (اموال) یا منابع انرژی رفتار می شود، با آن رفتار نمود. باید به گونه ای متفاوت مدیریت شود. هم می توان به عنوان یک عامل کمیاب، ارزشمند و غیر قابل جایگزین جهت توسعه یافتن و تقویت شدن تفسیر گردد و هم به عنوان یک عامل تولید بی روح، با منابع سرمایه ای و فیزیکی جهت بهره برداری شدید تا سر حد ممکن و رها شدن در هر زمانی که مفید نباشد همراه گردد. درک مدیریت منابع انسانی پایدار در این پژوهش پیرو این موضوع است که ایده نهفته در ورای آن، این است که منابع انسانی به طور استراتژیک از اهمیت حیاتی برای سازمان و مدیریت برخوردار است.

مهم ترین سهم این پژوهش پیشگام در مدیریت منابع انسانی پایدار، اشاره به نیازهای سازمان ها و مدیران منابع انسانی به تأمل نمودن بر مدیریت منابع انسانی پایدار خود و مفاهیم و دلالت هایی برای اقدامات و مولفه های منابع انسانی است. با این حال در تحقیقات قبلی تجزیه و تحلیل عمیق تر از معنا و کاربرد پایداری در مدیریت منابع انسانی، پیوند پایداری سازمان های دولتی، سیستم های مدیریت منابع انسانی و توسعه پایدار آن نادیده گرفته شده است. پایداری منابع انسانی به پایداری منابع در یک سازمان منجر خواهد شد. برای حفظ مشروعیت اجتماعی خود، سازمان باید از منابع موجود و بالقوه خود استفاده کند و این نشانه ای از استفاده پایدار از منابع انسانی است، برای کاهش هزینه ها، برخی از سازمان ها تلاش کرده تا کارکنان را کاهش داده و نیروی کار را قربانی کنند. این مساله نشان دهنده استفاده اجتماعی غیرمسئولانه از منابع انسانی سازمانی است. اکثر محققین در زمینه مدیریت منابع انسانی معتقدند قابلیت ها و فعالیت های مدیریت منابع انسانی می تواند به عملکرد بالا در یک سازمان منجر شود و این امر به پایداری سازمانی در برخی موضوعات مانند مزیت رقابتی کمک می کند، به طوری که سازمانها که موقعیت خود را به درستی ایجاد کرده اند، مزایای رقابتی برتر را نسبت به رقبای دارند.

ما از عبارت مدیریت منابع انسانی پایدار استفاده می کنیم تا یک دیدگاه گسترده و فراگیر را نشان دهیم، زیرا ما فکر می کنیم که پایداری در مدیریت منابع انسانی با سطوح تجزیه و تحلیل مرتبط است (بر افراد، مدیریت منابع انسانی، سازمان و جامعه تاثیر می گذارد) و از آنجا که روابط متقابل و تاثیرات بین سطوح وجود دارد، به پویایی های زمانی (اثرات کوتاه و بلند مدت) باید توجه شود. اگر از مرزهای مفهومی خیلی محدود استفاده کنیم و یا اگر ما مدیریت منابع انسانی پایدار را فقط از یک نقطه در یک زمان تجزیه و تحلیل کنیم، درک این روابط متقابل و اثرات آن دشوار است (کلبرت و همکاران، ۲۰۱۷: ۲۹-۲۱).

عامل دیگری که نقش مهمی در پایداری سازمانها دارد، عوامل علی و پیشایندهای مدیریت منابع انسانی است. با این حال، این مسئله برای محققان کمتر مورد توجه بوده است و ارتباط بین پایداری و مدیریت منابع انسانی و مطالعات مربوطه هنوز در تمامی شاخه های مدیریت منابع انسانی به طور گسترده ای مورد استفاده قرار نگرفته است و تفسیر های متنوع برای پایداری ارائه شده است و این مسئله به مدیریت منابع انسانی کمتر وابسته است. با این وجود، مطالعات نشان داده که حضور پایداری، پیامدهای و پسایندهای مرتبط آن در سازمان می تواند منجر به تعهد بیشتر کارمندان و بهبود منابع انسانی شود همانطور که تمام پیشرفت ها و فناوری هایی که در تاریخ بشری حاصل شده است محصول خلاقیت و نوآوری بشر است، می توان گفت که ثروت واقعی هر سازمان، منابع انسانی آن است. در سال های اخیر، سازمان ها از حفظ و نگهداری پایدار برخوردار بوده اند و در زمینه منابع انسانی از جمله تسهیل کننده هایی نظیر حفظ تعادل بین کار و زندگی برای حفظ منابع انسانی و استعدادهای خود استفاده کرده اند و بهره وری منابع انسانی را به میزان قابل توجهی افزایش داده اند (کلارک ۱، ۲۰۱۵). با این وجود، برخی از مطالعات انجام شده مربوط به عوامل موثر بر پایداری منابع انسانی (اهنرت ۲، ۲۰۱۳؛ دی لایک ۳ و همکاران ۲۰۰۲: ۱۴۱-۱۳۰)، است. لذا دغدغه خاطر پژوهشگر پاسخ به این سؤال است که مدل تبیین مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان های دولتی ایران چگونه است؟

ضرورت و اهمیت پژوهش

با توجه به پیشرفت های فناوری در راستای تحقق خواسته های جامعه، سازمان های دولتی باید ساختار خود را متناسب با این پیشرفت ها متحول نموده و نوسازی نمایند. طراحی مدلی برای سازمان های دولتی ایران با توجه به عواملی علی و پیشایندها و همچنین راهبردهای مدیریت منابع انسانی پایدار و کشف پیامدها و پسایندهای مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان های دولتی، بهره مندی از تکنیک هایی همچون استفاده مناسب و به موقع از فناوری اطلاعات در راستای ارتقاء شفافیت و پاسخگویی، صحت، سرعت و دقت در عملیات، ارتقاء کیفیت و مطلوبیت ارائه خدمات به مردم امری اجتناب ناپذیر شده است.

ضرورت این پژوهش در سه موضوع کلیدی زیر مشخص می شود که: الف) - مدیریت منابع انسانی پایدار بتواند به سازمان ها برای رسیدن به اهداف خود کمک کند. ب) - مدیریت منابع انسانی به صورت سیستم و پایدار عمل کند. ج) - مدیریت منابع انسانی پایدار قابلیت تفسیر داشته باشد.

مواردی در این پژوهش مرتبط با مدیریت منابع انسانی پایدار ارائه میشود تا شکافهای موجود را برطرف کند، (این شکافها فقدان ابزارهایی برای اندازه گیری پایداری در مدیریت منابع انسانی مورد بررسی قرار خواهد گرفت). مرتبط

---

۱ - Clarke

۲ - Ehnert

۳ Dyllick et al

نمودن ایده پایداری در حوزه مدیریت منابع انسانی می تواند مفهومی جدید و نو باشد، تا طرح پایه و اساس مدیریت منابع انسانی پایدار شکل گرفته و قابلیت استفاده داشته باشد. یکی از دلایل طرح بحث های مربوط به موضوع در سازمانها این است که پایداری تاکنون به عنوان یک مفهوم اولیه در سطح جامعه و سازمان کمتر اعمال شده است و به طور نظام مند با مدیریت منابع انسانی مرتبط نبوده است. با این حال مدیریت منابع انسانی پایدار به کاربرد پایداری به عنوان یک مفهوم در سیستم های مدیریت منابع انسانی و سطح فردی اهمیت می دهد و همچنین روابط مدیریت منابع انسانی در محیط را مد نظر قرار می دهد.

در تحولات اخیر موضوعات مورد بحث ادبیات پایداری با جنبه های حوزه مدیریت منابع انسانی پایدار هم پوشانی داشته اند، البته، این گفته به این معنا نیست که ادبیات حوزه مدیریت منابع انسانی که نسبت به دهه های گذشته افزایش چشمگیری داشته اند و خواهند داشت، هیچ پیشرفتی در تکامل فهم اندیشمندان این حوزه نداشته اند، بلکه تیت پژوهش پیش رو این است که با اتخاذ رویکرد مدیریت منابع انسانی پایدار، الگوی مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان های دولتی ایران ارائه کند. این پژوهش به دنبال بالابردن آگاهی کارکنان و مدیریت، نشاط کارکنان، تمرکز، مشارکت در تصمیم گیری، تعادل بین کار و زندگی، توسعه منابع انسانی، ایجاد خود مسئولیتی، و کاهش تبعض و بی عدالتی در استخدام کارکنان، توجه به قابلیت های ذاتی کارکنان، تعیین مسیر شغلی، توجه ویژه به جبران خدمات کارکنان و مدیران در حوزه منابع انسانی وزارت راه و شهرسازی خواهد بود.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### الف) مبانی نظری

#### توسعه پایدار

واژه توسعه پایدار به مفهوم گسترده آن شامل اداره و بهره برداری صحیح و کارا از منابع پایه، منابع طبیعی، منابع مالی و نیروی انسانی برای نیل به الگوی مصرف مطلوب همراه با بکارگیری امکانات فنی و ساختار و تشکیلات مناسب برای رفع نیاز نسل های امروز و آینده بطور مستمر و قابل رضایت می شود. در سال ۱۹۶۸ میلادی مجمع عمومی سازمان ملل متحد تصمیم به برگزاری کنفرانس بین المللی محیط زیست گرفت و در نتیجه اولین کنفرانس جهانی در ژوئن ۱۹۷۲ در استکهلم برگزار شد. حاصل کار کنفرانس بیانیه محیط زیست انسانی و برنامه عمل شامل ۱۰۶ توصیه نامه بود که وابستگی انسان به محیط زیست و شکل دهندگی آن را بیان نموده و استفاده منطقی از منابع کاهش آلودگی ها، آموزش همگانی، محیط زیست، تحقیقات زیست محیطی و ایجاد سازمانهای بین المللی زیست محیطی را به کشورها توصیه نمود (پورتر و کرامر، ۲۰۱۳: ۷۷-۶۲). توسعه پایدار که زیربنای فکری برنامه های اجلاس زمین بود، گستردگی امور را در سطح ملی و بین المللی بخوبی نشان داد. این گستردگی شامل امور اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، تکنولوژیکی و نیاز به تعاملات جوامع در سطح ملی و بین المللی می شد.

از گزارش براتلند ابتدا دو اصل برابری درون نسلی و برابری برون نسلی در تامین نیازها، شناخته شده و بعد از آن با بسط این اصول، اصولی چون، برابری بین نسلی، برابری درون نسلیها، حفاظت از محیط طبیعی، استفاده از حداقل منابع غیرقابل تجدید، بقای اقتصادی و تنوع جامعه خود اتکا، رفع نیازهای اساسی و رفاه فردی افراد جامعه نیز به آنها اضافه شده است. با توجه به این اصول مشاهده می شود که انسان و جوانب زندگی او بیش از همه مدنظر قرار گرفته و توسعه پایدار برای از بین بردن فقر، تامین رفاه و معاش مردم، بالا بردن و گسترش حمایت از حقوق زنان و احیای دوباره محیط زیست طبیعی تلاش می کند. در واقع موضوع توسعه پایدار انسانی این است که انسان به عنوان محور موضوع توسعه، نه تنها شرکت کننده، که کمک کننده و ذی نفع در حق توسعه نیز باشد. توسعه پایدار به علت گسترش موضوعی ابعاد گسترده ای را شامل می شود و اصول آن بر موارد زیر تاکید دارد:

ابعاد اجتماعی و اقتصادی: شامل: تسریع توسعه پایدار در کشورهای در حال توسعه، فقرزدایی، تغییرالگوی مصرف، تحولات جمعیتی، تامین سلامت، تامین مسکن مناسب و تلفیق برنامه ریزی محیط زیست و توسعه. منابع: شامل: حفاظت اتمسفر، استفاده مناسب از زمین، حفاظت جنگلها، کویرزدایی، توسعه کوهستانها، کشاورزی و توسعه پایدار، تنوع زیستی، بیوتکنولوژی پایدار، حفاظت اقیانوسها، حفاظت و مدیریت منابع آب، مدیریت مواد شیمیایی سمی و زباله های خطرناک، زباله های جامد و فاضلاب ها و زباله های اتمی (ایلچ، ۱، ۲۰۱۲: ۱۷۵-۱۷۳). مشارکت مردمی: شامل: مشارکت همه اقشار در فرایند توسعه، توجه به زنان و جوانان و کودکان، مشارکت مردم بومی، سازمانهای غیردولتی، نقش مسئولان محلی، کارگران و کارکنان در حوزه های مختلف. روشهای اجرایی: شامل: منابع مالی و نحوه تامین آنها، انتقال تکنولوژی، علوم در خدمت توسعه، آموزش عمومی، ظرفیت سازی نهادهای مورد نیاز، قوانین و مقررات و اطلاعات مورد نیاز (هو، ۲، ۲۰۱۱).

### مدیریت منابع انسانی پایدار

مفهوم پایداری که گاهی از آن با عناوین توسعه پایدار، پایداری شرکت ها، و مسئولیت پذیری اجتماعی شرکتی یاد می شود، در دو دهه گذشته به یکی از موضوعات پژوهشی مهم برای یکپارچه کردن مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است. پایداری در قرن دوازدهم در حوزه جنگلداری در اروپا و به ویژه انگلستان، رواج یافت و بعدها ژاپن در قرن شانزدهم برای محافظت از مراتع و جنگلها از این مفهوم بهره برد (انسف، ۳، ۲۰۰۹).

برخی از محققان، پایداری سازمانها را رفع نیازهای مستقیم و غیرمستقیم ذینفعان (کارمندان، مشتریان و جوامع) بدون به خطر انداختن پاسخگویی به نیازهای آنها در آینده تعریف می کنند. از دیدگاههای دیگر، مدیریت منابع انسانی پایدار به عنوان اتخاذ استراتژی مناسب برای مدیریت منابع انسانی و شیوههایی که دستیابی به اهداف مالی،

۱ Eillg

۲ - Who

۳ - Ansoff

اجتماعی و زیست محیطی را برای شرکت فراهم می کند، تعریف می شود. اغلب پژوهش ها، مدیریت منابع انسانی پایدار را ترکیبی از سه بعد تعادل کار و زندگی، خودمختاری شخصی و قابلیت استخدام کارکنان می دانند (زینگ، ۲۰۱۰: ۴۸-۵۸).

مدیریت منابع انسانی پایدار در سال های اخیر به طور فزاینده به موضوعی مهم در پژوهش های مدیریت تبدیل شده است. هدف این پژوهش ها، پیشبرد و جمع آوری پژوهش های مفهومی و تجربی و همچنین نظرات متخصصان در مفهوم پایداری در حوزه منابع انسانی طراحی و توسعه سیستم های مدیریت منابع انسانی و ارتقاء بینش افراد و پیچیدگی ها و تنش های موجود میان ابعاد پایداری اقتصادی، اجتماعی و انسانی می باشد. در جهت گردآوری ایده ها و نظرات متخصصین این حوزه برای تفسیر بیشتر در مورد این که چگونه پایداری می تواند در مدیریت افراد سازمان یکپارچه شود. این مفهوم در قرن بیست و یکم در حال تبدیل شدن به یک شعار بوده است. به طوری که در فعالیت های کلیدی، سیاست ها و استراتژی های سازمان خود به دنبال یک نقش فعال در کنترل تاثیرات بلند مدت زندگی کاری بر محیط های طبیعی، اجتماعی و انسانی بوده است (زینگ، ۲۰۱۱: ۵۸۵-۵۶۷).

مدیریت منابع انسانی پایدار به عنوان " الگوی برنامه ریزی شده یا استراتژی های در حال ظهور منابع انسانی برای فراهم نمودن زمینه دستیابی به اهداف سازمانی در نظر گرفته است (زینگ، ۲۰۱۲: ۳۵-۳۰). در حالی که به طور همزمان، به تکثیر پایه منابع انسانی در داخل و خارج از سازمان در طی یک دوره طولانی مدت و کنترل اثرات جانبی و بازخورد ایجاد شده توسط خود سیستم های منابع انسانی بر پایه منابع انسانی در نتیجه بر خود سازمان می پردازد، تعریف نموده است.

بسیاری از سازمانها از اهمیت پایداری برای مدیریت منابع انسانی به عنوان راهی برای رسیدن به یک یا چند هدف زیر استفاده می کنند (اهنرت، ۲۰۰۹: ۴).

- ۱- جذب و حفظ استعداد و به رسمیت شناخته شدن به عنوان یک کارفرمای برگزیده؛
- ۲- حفظ سلامتی و ایمنی کارکنان؛
- ۳- حمایت از تعادل کار و زندگی کارکنان و تعادل کار و خانواده؛
- ۴- ایجاد اعتماد در کارکنان، قابل اعتماد بودن کارفرما (مدیریت) و روابط استخدامی؛
- ۵- حفظ کیفیت بالای زندگی برای کارکنان.

اگر بخواهیم حوزه های اصلی مدیریت منابع انسانی پایدار را در قالب سیستم های کاری، مدیریت منابع پایدار، کارکردهای مدیریت منابع انسانی پایدار جستجو کنیم در خصوص حوزه های زیر اتفاق نظر وجود دارد:  
خود مسئولیتی کارکنان

خودمسئولیتی کارکنان یعنی پاسخگو بودن در برابر خود، کسی یا چیزی، و الزام، تعهد درونی از سوی فرد برای انجام مطلوب فعالیت هایی که بر عهده او گذاشته شده است، تعریف می شود که از درون فرد سرچشمه می گیرد. فرد خودمسئولیتی کاری را که بر عهده می گیرد، توافق می کند که یک سری فعالیت ها و کارها را انجام دهد یا بر انجام این کارها توسط دیگران نظارت داشته باشد. یک فرد با اخلاق، مسئولیت کارها و پاسخگویی در برابر آن ها را بر عهده می گیرد. افراد که مسئولیتی را قبول می کنند کارهای خود را به موقع و با تمام تلاش انجام می دهند و در صورتی که در کار خود اشتباه کنند با تمام سعی خود در اصلاح آن می کوشند(هیات، ۱، ۲۰۰۷).

خودمسئولیتی کارکنان به عنوان یک ویژگی مثبت در سازمان به آن نگاه می شود، خودمسئولیتی با اعتراف به خطا متفاوت است. خودمسئولیتی این نیست که هروقت اتفاقی افتاد، یک نفر آن را گردن بگیرد.

این فرد باید نسبت به نتیجه خروجی سازمان احساس تعهد کند، خشونت کلامی و تنبیه کارکنانی که دچار اشتباه شده اند نمی تواند باعث خودمسئولیتی آنان شود، و همیشه نتیجه آن کاهش انگیزه و بهره وری کارکنان است(زینگ، ۲، ۲۰۱۲: ۶۶-۶۰). با این مسئله بایستی با دقت و به درستی برخورد کرد، برای افزایش خودمسئولیتی کارکنان چه باید کرد؟ باید به پنج نکته انتظارات شفاف؛ توانایی بارز؛ معیارهای مشخص؛ بازخورد صادقانه؛ نتایج واضح توجه داشت(لیل فیلو، ۳، ۲۰۰۷: ۱۹-۹).

#### مشارکت در تصمیم گیری

اهمیت مشارکت در تصمیم گیری ها تا حدی است که مطالعات و پژوهش های بسیاری درباره آن انجام شده است. تصمیم گیری فرایندی است که به منظور حل مسئله، مشکل یا انجام امری از میان سایر امور، راه حل یا راه حل های مناسبی انتخاب می شود. مشارکت، به عنوان فرایندی توصیف شده است که توسط مردم می توانند خود را سازمان دهند و از طریق آن در فعالیت های توسعه محلی اظهار نظر کنند(کلدی، ۱۳۸۲). در تعریف دیگری مشارکت، حرکت آگاهانه، فعال، آزاد و با مسئولیت تعریف شده است که برای تثبیت امور جامعه ضروری می باشد.

با توجه به سطوح مدیریتی مدیران، عوامل متعددی بر تصمیم گیری آن ها تأثیر می گذارد. تصمیمات در سازمان ها با روش های مختلفی اتخاذ می شود که عبارت اند از:

---

۱ - Hiatt

۲ - Zink

۳ - Leal Filho

تصمیم‌گیری اقتداری: این سبک در وضعیت‌هایی به کار می‌رود که مدیر تجربه و اطلاعات لازم برای رسیدن به نتیجه را دارد.

تصمیم‌گیری مشاوره‌ای: این سبک در شرایطی ارزشمند است که به تشخیص مدیر، پیروان نیز تا اندازه‌ای تجربه یا دانش درباره موضوع تصمیم را دارند.

تصمیم‌گیری مشارکتی: این نوع تصمیم‌گیری بر اساس همکاری شکل می‌گیرد و در آن مدیر و پیروان به منظور دستیابی به یک تصمیم مشترک با هم کار می‌کنند.

تصمیم‌گیری تفویضی: در شرایطی به کار می‌رود که میزان آمادگی پیروان بالا باشد و آن‌ها تجربه و اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری یا ارائه پیشنهاد شایسته را دارند.

مشارکت کارکنان در سازمان اگر به شیوه‌ای صحیح انجام شود، می‌تواند از عوامل مهم ایجاد بهره‌وری سازمانی و رضایت شغلی کارکنان باشد. همچنین مشارکت دادن کارکنان و داخل کردن آن‌ها در فرایندهای تصمیم‌گیری، فرصتی را برای بهبود مستمر فرایند ایجاد می‌نماید.

بهره‌گیری از استعدادها و توانایی‌هایی منابع انسانی سازمان مستلزم درگیر نمودن و مشارکت کامل آن‌ها در فرایندهای سازمانی است. برنامه‌های مشارکت کارکنان اهداف بسیاری را دنبال می‌کنند. بسیاری از این برنامه‌ها می‌کوشند از طریق دخالت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، از طریق تعارضات و برخوردی میان مدیران و کارکنان بکاهد و موجب تسهیل در دستیابی به اهداف سازمانی گردند (هیلستروم، ۲۰۱۰: ۵۱۱-۴۹۹). به طور کلی هدف از مشارکت کارکنان، تاکید و تمرکز بر بهبود و افزایش مهارت‌ها و دانش کارکنان جهت بهبود کارایی و ارائه خدمات بهتر می‌باشد.

پیش‌نیازهای اجرای فرایند مشارکت کارکنان

پیش‌نیازهای فرهنگی که از جامعه و حتی فرهنگ سازمانی شکل می‌گیرد را می‌توان از مهمترین اصول ایجاد و پایه‌گذاری نظام‌های مشارکتی سازمان دانست. اگر زمینه فرهنگی را بتوان به شکل مناسب پایه‌گذاری نمود، آنگاه میتوان به اجرای موثر و کارآمد فرایند مشارکت امید داشت. مهم‌ترین اصول فرهنگی به عنوان پیش‌نیاز در اجرای فرایند مشارکت کارکنان در سازمان عبارتند از: همدلی بین کارکنان؛ اعتماد متقابل؛ انعطاف‌پذیری؛ کنجکاوی؛ حس تعاون برای رشد خود، سازمان و جامعه؛ دانش فنی و تخصصی؛ احساس مسئولیت؛ حس خودکنترلی، نسرین جزینی (۱۳۸۹).

قابلیت استخدام

در اصطلاحی ساده، قابلیت استخدام به معنای توانایی چرخش شغلی در مشاغل متنوع و انجام دادن کار بطور درست است. در مفهوم جامع‌تر، قابلیت استخدام، توانایی حرکت در سطوح و جایگاه‌های شغلی مختلف به منظور



آزاد سازی ظرفیت، از طریق استخدام پایدار می باشد. امروزه قابلیت استخدام کارکنان مهمترین عامل موثر بر موفقیت فرد در محیط های کاری متلاطم و با قراردادهای کاری منعطف و موقتی قلمداد می شود. قابلیت استخدام، کارکنان را قادر می کند فرصت های مربوط به مسیر پیشرفت شغلی را بهینه تر ساخته و آن را مدیریت کنند(زاهدی، ۱۳۹۰: ۸۸-۷۳).

قابلیت استخدام مفهومی است که برای مواجهه با عدم امنیت شغلی در استخدام مطرح شده است. طبق نظر «کانتر» قابلیت استخدام امنیت جدیدی است که اگر افراد به دست آورند و آن را حفظ کنند، زمانی که شغل خود را از دست بدهند، جای دیگر قابلیت استخدام دارند (فین ۱، ۲۰۱۳: ۵-۲). مفهوم قابلیت استخدام در زمینه های مختلف هم برای کسانی که شاغل اند و هم برای کسانی که جویای کار هستند، مورد استفاده قرار می گیرد(دی فی تی ۲، ۲۰۰۲). قابل توجه است که در این جا قابلیت استخدام به توانایی فرد در حفظ شغل و دستیابی به شغل جدید در صورت نیاز، تلقی می شود و در سطح کارکنان بررسی می شود. سیاست های دولت و حمایت برای حفظ و ارتقای قابلیت استخدام کارکنان بسیار قابل اهمیت اند. به عنوان مثال سرمایه گذاری برای آموزش و تدوین قوانین کار مناسب(دوچرتی ۳ و همکاران، ۲۰۰۹: ۲۱-۱). با توجه به تعاریف ارائه شده عوامل مؤثر بر قابلیت استخدام کارکنان را می توان به سه دسته تقسیم کرد: عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل برون سازمانی.

عوامل فردی: عوامل فردی مؤثر بر قابلیت استخدام کارکنان زیاد بررسی شده و در این خصوص الگوهایی نیز ارائه شده است. یکی از مهمترین این الگوها مربوط به (فوگیت ۴ و همکارانش، ۲۰۰۴: ۶۵) است که ابعاد را در قالب هویت کاراها، انطباق پذیری شخصی و سرمایه اجتماعی و انسانی طبقه بندی کرده است.

عوامل سازمانی: این عوامل که در سازمان وجود دارند ولی بایستی شناسایی و با دقت دنبال شوند مانند: آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و ارتقاء، جابه جایی و انتقال (نصرت پناه و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۸۹-۲۰۶).

عوامل برون سازمانی: بیشتر شامل سیاست های کلان دولتی است که بر قابلیت استخدام کارکنان اثر گذار هستند مانند: قوانین و مقررات مربوط به کار و بازار کار.

قابلیت استخدام به عنوان توانایی فرد در تشخیص و شناسایی فرصت های شغلی و حرفه ای در درون و بین سازمان ها در طی کار راه تعریف می شوند. این مفهوم مهمترین عامل تعیین کننده انطباق پذیری و موفقیت فرد در محیط کاری متلاطم امروزی محسوب می شود(دی گریپ ۵، ۲۰۱۳). برخی هم قابلیت های استخدام را شامل سه جزء زیر می دانند:

۱ - Finn

۲ - Dhfete

۳ - Docherty et al

۴ - Fugate

۵ - DeGrip

۱. توانایی استخدام شدن؛

۲. توانایی حفظ استخدام و تحرک بین مشاغل و نقش های مختلف درون سازمان؛

۳. توانایی به دست آوردن موقعیت جدید استخدامی (فین ۱، ۲۰۱۳: ۵-۲).

- توسعه منابع انسانی

در عصر جهانی شدن و پیشرفت سریع فناوری، سرمایه انسانی به عنوان مهم ترین سرمایه سازمان ها قلمداد شده است. سرمایه انسانی مجموعه ای از مهارت ها، دانش و ویژگی های عمومی افراد در سازمان است و می تواند نشان دهنده استعداد انجام کار امروز ظرفیت کار فردا باشد (هیت و دیگران، ۲۰۰۷). هدف توسعه منابع انسانی، توسعه جامعه و توسعه همه جانبه کارکنان است (هاشمی و همکاران، ۱۳۸۴: ۴۸). توسعه منابع انسانی با هدف ایجاد آگاهی علمی و ارتقای سطح دانش کارکنان، ارتقای قابلیت کارکنان و توسعه مهارت ها و به روز کردن اطلاعات است (گلابی، ۱۳۸۳). در بهره وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادها و تواناییهای بالقوه فرد برای پیشرفت سازمان استفاده می کند و با به فعلیت در آوردن نیروهای بالقوه و استعداد شگرف در جهت سازندگی، موجب پیشرفت فرد و همسویی با سازمان خواهد شد. بنابراین، لازمه دستیابی به هدفهای سازمان، مدیریت مؤثر این منابع با ارزش است (جونیس ۲، ۲۰۱۰: ۷۳).

تعادل کار و زندگی

تعادل بین کار و زندگی یک ضرورت مدیریت کردن آن به منظور جلوگیری از عوارض عدم تعادل بین کار و زندگی بررسی شده است. با توجه به ابعاد و گستره موضوع که فرد، سازمان و جامعه را تحت تأثیر خود قرار می دهد و با رویکردی سیستمی، همه افراد جامعه، در هر سطح و در هر شغلی، مسئولیت دارند باید در راه ایجاد تعادل بین کار و زندگی گام بردارند (حیدری و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۲۸-۱۰۵).

ویژگی های شخصیتی، جنسیت، وضعیت تأهل، موقعیت سازمانی، میزان درآمد در تعبیر و تفسیر موضوع تعادل بین کار و زندگی دخالت دارند. به همین منظور یک تعریف قابل قبول برای همه افراد در همه زمان ها و مکان ها امری غیرممکن است. اما این به معنای آن نیست که نمی توان به وجوه اشتراکی و اهدافی که در موضوع نهفته است دست یافت. دو مفهوم اساسی برای ایجاد اشتراک ذهنی در این مورد وجود دارد. موفقیت و خشنودی. مقدمه رسیدن به تعادل بین کار و زندگی این است که مدیران به این نگرش برسند که میتوان اولویتها را هماهنگ کرد. هماهنگی در اولویت ها ضمن ایجاد رضایت و خشنودی فردی، افراد جامعه را آماده می کند تا در فعالیت های اجتماعی مشارکت جویند و وظایف شغلی خود را به خوبی انجام دهند.

زمان کاری انعطاف پذیر

تاریخچه ساعت کاری انعطاف پذیر را باید در بریتانیا جستجو کرد. فردی به نام هاله در سال ۱۹۷۱ شرکتی در بریتانیا تاسیس کرده و سیاست ساعت کاری منعطف را برای اولین بار پیاده سازی کرد. به همین دلیل هنوز هم این سیستم به نام او و شرکت وی شناخته شده است. امروزه در این کشور ساعات کاری انعطاف پذیر در هر دو بخش دولتی و خصوصی مرسوم است.

اگر به دنبال ارائه یک مزیت کاری هستید که بهترین کارکنان را جذب و نگهداری کند، کافی است فقط ساعت کاری انعطاف پذیر را در نظر بگیرید. نه تنها کارکنان خوب درخواست زمان کاری انعطاف پذیر را دارند، بلکه وقتی کارکنان اجازه دارند تا از راه دور یا به نحوی که با برنامه های شخصی آن ها منطبق باشد، کار کنند سازمان پیشرفت قابل توجهی در روحیه کارکنان، تعامل و بهره وری آن ها می بیند. دلایل زیر باعث بالا رفتن عملکرد کارکنان در سازمان می شود (ویک، ۱، ۲۰۱۰):

زمان کاری منعطف، انگیزش کارکنان را بالا می برد.

ایجاد اعتماد در کارکنان؛

ارتباطات موثر و اثر بخش کارکنان در سازمان؛

تنظیم اهداف واضح و هوشمندانه؛

استفاده صحیح از تکنولوژی (ویک، ۲، ۲۰۱۰).

ارتقاء سلامت سازمانی

برای نخستین بار، سلامت سازمانی را مایلز در سال ۱۹۶۹ تعریف کرد و ضمن پیشنهاد طرحی برای سنجش سلامت سازمانها، خاطر نشان کرد که سازمان ها همیشه سالم نخواهند بود. به نظر او، سلامت سازمانی به دوام و بقای سازمان در محیط خود و سازگاری با آن و ارتقا و گسترش توانایی خود برای سازش بیشتر اشاره دارد (علاقه بند، ۱۳۷۸: ۲۱-۱۴). (پارسونز، ۳، ۱۹۶۷: ۷۲-۴۲) نیز سلامت سازمانی را در سه سطح فنی، اداری و نهادی معرفی کرده است (های، ۴، ۲۰۱۲). ویژگی های سازمان سالم را چنین عنوان می کند. در سازمان سالم، اهداف موسسه برای اکثریت کارکنان سازمان روشن است و کلیه فعالیت ها در جهت اهداف انجام می پذیرد. مسائل درچارچوب امکانات موجود به صورت فعال و واقع بینانه بر طرف می شود؛ انعطاف و خلاقیت برای انجام تغییرات لازم وجود دارد. پویایی کاملاً مشهود است؛ نظم، هدفمندی، مدیریت اشتراکی، ارتباطات روان، تناسب پاداش ها و فعالیت ها،

---

۱ Weick

۲ - Weick

۳ - Parsons

۴ - Hoy

تاکید بر کیفیت و ... بدیهی به شمار می آید. مدیر سازمان خود را با موقعیت ها و تغییرات محیط تطبیق می دهند؛ حسن اعتماد، آزادی و مسئولیت متقابل در بین همکاران زیاد است (بیک، ۱، ۲۰۱۳).

در ضمن ساخت سازمانی، دستورالعملها و خط مشی های سازمان در موارد لزوم تغییر می کند تا موسسه بتواند خود را با شرایط محیطی تطبیق دهد؛ در موسسه علاوه بر نظم، تحرک سازنده وجود دارد و ابداعات و ابتکارات به مقدار زیادی مشهود است. روشهای سنتی موردسوال قرار گرفته و در صورت عدم کارایی کنار گذاشته می شود؛ سازمان، سرعت خود را با امکانات و تغییرات بازار که خریدار محصولات و یا خدمات موسسه است تطبیق می دهد، و کارکنان سعی در پیش بینی آینده دارند؛ بین مسئولیت و اختیار تعادل و توازن منطقی وجود دارد و امور موسسه به دلیل نداشتن بوروکراسی بیمار، به سرعت انجام می شود (مقیمی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۹۱-۱۶۵).

رهبری حساس نسبت به اعتماد

قرن بیست و یکم را نظریه پردازان مدیریت و سازمان، قرن رهبری برای سازمان می دانند و اعتقاد آنها بر این است که عامل اصلی موفقیت سازمان ها و جامعه امروزی رهبری می باشد. در حقیقت کار رهبری در سازمان هر چند به تنوع و ظرافت نوع انسان ها و روان مشغول درون سازمان است، ولی نتیجه اشتراک عقیدتی لازم برای اداره اخلاقی و رفتاری انسانها، وظیفه بسیار بزرگ و فراگیر است (دانایی فر، ۱۳۸۶). یکی از کاربردهای رهبری خدمتگزار مربوط به نقش بنیادی آن برای آموزش اعتماد سازی است. دو مفهوم صداقت و راستگویی جزو ویژگی های لاینفک رهبری خدمتگزار است در این میان مفهوم راستگویی، ارتباط بسیار نزدیکی با مفهوم اعتماد دارد. صاحب نظران معتقدند که اعتماد، نقطه عطفی برای رهبری خدمتگزار است، چرا که مشروعیت رهبری با اعتماد شروع می شود. آنان خاطر نشان می سازند که تنها به افرادی میتوان اعتماد کرد که تجربه استواری در خدمتگزاری به سازمانهای خود داشته اند. آنان تاکید می کنند که در رهبری خدمتگزار، فردی شایسته رهبری است که به دلیل مقام رفیعش به عنوان یک خدمتگزار مورد اعتماد باشد (واندر بریگ، ۲، ۲۰۱۱: ۳۳۹-۳۰۰). رهبران خدمتگزار مورد اعتمادند، چون آنها در اثر همدلی با پیروان خود از سوی آنان کاملاً پذیرفته می شوند.

خود سازمانی

فرایندی است، که در طی آن سازمان یافتگی درونی یک سیستم به صورت نرمال یک سیستم باز به سمت پیچیدگی افزون تر تکامل پیدا می کند، بدون آن که توسط عوامل بیرونی هدایتی دریافت نموده باشد. یا اعمال مدیریتی بر روی آن صورت پذیرفته باشد. به عبارت دیگر، فرایندی است که در آن الگوهای بلندتر کلی یک سیستم تنها از طریق تعاملات پر شمار بین مولفه های جزئی و کوتاه تر از آن بروز و ظهور می نماید. به علاوه قواعد مورد

اجرا توسط تعاملات میان اجزاء سیستم فقط بر اساس اطلاعات موضعی، و بدون ارجاع به الگوی کلی، تعیین می شود (کلارک ۱، ۲۰۱۵).

### فرایندهای تصمیم گیری

می توان گفت تمام فعالیت ها و اقداماتی که در همه زمینه ها توسط افراد بشر انجام می شود، حاصل فرآیند تصمیم گیری است. فرایند تصمیم گیری شامل هشت مرحله می باشد (اسچولز ۲ و همکاران، ۲۰۱۱):

مرحله اول. شامل شناسایی هدف تصمیم گیری و مسئله ای است که در راه تحقق هدف؛ مانع ایجاد کرد. مرحله دوم؛ جمع آوری اطلاعات ممکن برای رفع مشکل مذکور است دستا بی به اطلاعات ها با توجه به تجربه های علمی و عملی مدیر و اطلاعات و آمار در دسترس می باشد و هر چه راه حل های بیش تری وجود داشته باشد انتخاب بهتری در تصمیم گیری صورت خواهد گرفت (کی یو منز ۳، ۲۰۰۷: ۲۶۱-۸۲).

مرحله سوم؛ شناسایی اصول برای راه حل های ممکن است. به عنوان مثال میتوانیم هزینه یا سود را معیار ارزیابی شقوق ممکن قرار دهیم یعنی راه حل های که هزینه کمتر یا سودی بیشتر دارند را مورد تأیید قرار دهیم.

مرحله چهارم؛ طوفان مغزی و بررسی راه حل های ممکن یکی از روش هایی که برای تنوع افکار و راه حل ها مورد استفاده قرار می گیرد، «طوفان مغزی» است. این روش سه اصل دارد:

۱. چند راه حل بهتر از یک راه حل است.

۲. کیفیت فکرها را بسنجید.

با این حرکت، جلو خیال پردازی را خواهید گرفت، پس از مخالفت دیگران هراس نداشته باشید.

۳. هر چه تنوع افکار بیشتر باشد، احتمال یافتن یک راه حل خوب بیشتر است.

شاید بتوان روش طوفان مغزی را این گونه توصیف کرد (ون دیر ۴ و همکاران، ۴۷۶-۴۴۹):

همه ی افکار را در نظر بگیرید و مانع بروز هیچ فکری نشوید، چنانچه مشکل حاد باشد، راه حل ها به سادگی یافت نمی شوند و باید به دقت راه ها را بررسی کرد.

مرحله پنجم؛ ارزیابی گزینه ها، هر یک از راه حل های ممکن است. نتایج مثبت و منفی راه حل ها در این مرحله مشخص می شوند.

---

۱ - Clarek

۲ - Scholz et al

۳ - Klutmans

۴ - Van der et al

مرحله ششم؛ انتخاب بهترین گزینه از طریق بررسی نتایج حاصل از آنها است. با توجه به نتایج مثبت و منفی که در هر یک از راه حل ها بدست آمده است و مقایسه آنها با همدیگر میتوان راه حل مطلوب را تعیین نمود. در بعضی از موارد تعیین راه حل مطلوب از طریق نتایج بدست آمده مشکل است.

مرحله هفتم؛ اجرای تصمیم، فرآیند تصمیم گیری است. اجرای یک تصمیم، نیازمند برنامه ریزی است و خود برنامه ریزی تصمیمات مکمل خود را می طلبد. در اجرای تصمیم باید به علایق و انگیزه‌ی افرادی که مربوط به تصمیم شما هستند توجه شود، چراکه بدون همکاری آنان، در اجرای تصمیم، مشکلاتی پیش خواهد آمد.

مرحله هشتم؛ بررسی نتایج از میان راه های مختلف و ارائه بیانیه تصمیم است که نشانگر تصمیم مدیر می باشد. گاهی اوقات اجرای آزمایشی تصمیم متخذ نیز جزء فرایند تصمیم گیری ذکر می شود که ضمن آن عملی بودن تصمیم، ارزیابی میشود و در صورت موفقیت آمیز بودن، اجرای آن ادامه داده می شود و در صورت ناموفق بودن، در قالب یک مشکل جدید در ابتدای در فرایند تصمیم گیری قرار می گیرد و موارد آن تکرار می شوند.

پیشینه پژوهش

در این بخش، سعی شده است تا برخی از مهمترین تحقیقات داخلی و خارجی مرتبط به پژوهش حاضر مورد بررسی قرار گیرند.

پژوهش های داخلی

طاهری پور (۱۳۹۶) در پژوهشی تحت عنوان رابطه استراتژی های منابع انسانی پایدار و فرهنگ سازمانی با حفظ و نگهداری کارکنان دانشگر در شرکت زامیاد استراتژی های منابع انسانی و فرهنگ سازمانی را به عنوان دو عامل پیش بینی کننده حفظ و نگهداری کارکنان در نظر گرفته است با استفاده از پرسشنامه و شیوه نمونه گیری تصادفی ساده به این نتیجه رسیده است که متغیرهای فوق روی هم رفته توانسته اند ۵۲٫۳ درصد از تغییرات حفظ و نگهداری کارکنان را پیش بینی نمایند.

سیدعلی تورانلو و همکارانش (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان "تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر موفقیت در پیاده سازی مدیریت منابع انسانی پایدار با استفاده از رویکرد ترکیبی FAHP و دیمتل فازی نوع ۲" انجام داده اند. توجه سازمان ها به جامعه و محیط زیست و همچنین آگاهی از تاثیر متغیرهای محیطی، به توسعه مفهوم پایداری در سازمان ها کمک کرده است. عوامل مختلفی از جمله منابع انسانی می توانند در تجزیه و تحلیل پایداری سازمان ها مورد استفاده قرار گیرند، نتایج نشان داد که ابعاد زیست محیطی یکی از عوامل مؤثر بوده و علت آن است. با این حال، ابعاد اجتماعی و اقتصادی نیز تحت تاثیر قرار گرفته و تاثیر آن را در نظر گرفتند. عوامل محیطی مهمترین آنها بود.

طباطبایی و همکارانش (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان "ارائه کارت امتیازی مدیریت منابع انسانی پایدار در شرکت های فناوری اطلاعات و ارتباطات دانش بنیان ایران" انجام داده اند.. یافته های پژوهش حاضر حاکی از پتانسیل بالای مدیریت منابع انسانی پایدار در بهبود مزیت رقابتی، پایداری سازمانی و افزایش بهره وری و ایجاد موقعیت استراتژیک برای سازمان ها بوده است

آرمان و همکارانش (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان "تأثیر سرمایه اجتماعی و بلوغ منابع انسانی بر مدیریت منابع انسانی پایدار (مورد مطالعه: شرکت های فعال در صنعت پتروشیمی)" انجام داده اند. یافته های پژوهش نشان داد سرمایه اجتماعی و بلوغ منابع انسانی بر پایداری تاثیر مثبت و معناداری می گذارد. در فرضیه های فرعی، در تاثیر ابعاد سرمایه اجتماعی بر مدیریت منابع انسانی پایدار، فقط تاثیر بعد سرمایه رابطه ای معنادار، و دو بعد دیگر یعنی سرمایه ساختاری و شناختی بی تاثیر شناخته شدند

شمس السادات زاهدی و همکارانش (۱۳۹۰) پژوهشی را با عنوان عوامل سازمانی مؤثر بر قابلیت استخدام کارکنان در سازمان های دولتی انجام داده اند. چارچوب مدیریت دولتی نوین در جهت رقابت جهانی، تولید و فراهم آوردن محصولات و خدمات با کیفیت و بهره برداری و به کار گیری نیروی انسانی متنوع، خودشان را از طریق فرایندهای مهندسی مجدد، کوچک سازی و برون سپاری و باز سازی کرده اند.

#### پژوهش های خارجی

مونیکا کاسکاوا<sup>۱</sup>، کارولینا و رنر لواندوسکا (۲۰۱۸) پژوهشی با عنوان "روش شناسی برای سنجش مدیریت منابع پایدار در سطح شرکت - مطالعه موردی" انجام داده اند. بزرگترین چالش برای ترجمه هدف تئوری توسعه پایدار به درون کاربرد عملی در سطوح مختلف کاربرد، گنجاندن سطح شرکت است. پایداری باید مدیریت شود، چیزی که نیاز به اندازه گیری مناسب دارد. در نتیجه، نویسندگان در مقاله مفهوم مدیریت منابع انسانی پایدار را به عنوان ترجمه پایداری در سطح شرکت از منظر منابع باقی مانده در اختیار شرکت تعریف می کنند. این نشریه یک روش جهانی برای اندازه گیری، که در جزئیات برای یک شرکت لهستانی ماشین بازیافت خودرو در لهستان ارائه شده است.

استفانی آپ<sup>۲</sup> و ماریون بیوتگن (۲۰۱۶) پژوهشی با عنوان "ردپاهای ماندنی برند کارفرما: آیا مدیریت منابع انسانی پایدار منجر به تعهد برند می شود؟" انجام داده اند. هدف این مقاله بررسی اینکه آیا حمایت دو جانبه سازمانی و نظارت پایدار که نشان دهنده یک رویکرد مدیریت منابع انسانی پایدار است، می تواند تعهد به برند کارفرما را ایجاد کند. این مطالعه شامل یک نمونه متنوع از ۳۰۱۶ کارمند از سازمانهای مختلف آلمان است. برای تست فرضیات توسعه یافته، یک مدل ساختاری که شامل تمام اثرات فرض شده بود، با استفاده از Mplus ۷ ساخته شد. پشتیبانی ناظر پایدار درک شده (PSSS) تاثیر مستقیمی بر تعهد برند دارد.

فریتاس<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۱۱) پژوهشی با عنوان "تداوم تکامل: به سمت مدیریت منابع انسانی پایدار و سازمان های پایدار" انجام داده اند. مدیریت منابع انسانی در میان بسیاری از بحث های امروز می باشد: تأثیر بر عملکرد سازمانی،

۱ - monika et al

۲ Stafani et al

۳ - fritas et al

حمایت از اهداف استراتژیک و تجدید صلاحیت سازمانی (آرتوار، ۱۹۹۴؛ هوسیلد ۲ ۱۹۹۵؛ بکر و گرهارت ۳، ۱۹۹۶؛ هوزلید ۴ و همکاران، ۱۹۹۷؛ لاکومبه ۵ و آلبو کوئرکو، ۲۰۰۸؛ دیوی و ورماس، ۲۰۰۸؛ فرگوسن و ایونت ۷، ۲۰۱۰؛ راموسن ۸ و همکاران، ۲۰۱۰). اما یک پارادایم جدید در مدیریت منابع انسانی وجود دارد: پایداری (جور و سانتوز ۹، ۲۰۰۸). بنابراین، بیشتر از بیشتر، پایداری در حال تبدیل شدن به بخشی از تکامل منابع انسانی است. مدیریت منابع انسانی پایدار در راستای دستیابی به پایداری سازمانی از طریق توسعه سیاست های انسانی، استراتژی ها و شیوه های حمایتی از ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی است.

### روش شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف توسعه ای- کاربردی و از لحاظ گرد آوری داده ها با توجه به ماهیت پژوهش از نوع کیفی است. در این پژوهش از نظریه داده بنیاد با «رهیافت نظام مند استراوس و کوربین» استفاده شد؛ بنابراین پدیده محوری مدیریت منابع انسانی پایدار با تمرکز بر مشارکت، ارتباطات و پابندی، شرایط علی، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله گر و در نهایت اقدامات واکنشی و پیامدهای مدیریت منابع انسانی پایدار، در قالب نظریه داده بنیاد، بررسی شدند. برای بررسی و تحلیل داده ها از سه نوع کد گذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. برای گرد آوری داده ها از مصاحبه های عمیق نیمه ساختاریافته با خبرگان حوزه منابع انسانی در «وزارت راه و شهرسازی»، صاحب نظران دانشگاهی استفاده شد که از طریق نمونه گیری نظری انتخاب شدند. جامعه آماری پژوهش در برگیرنده کلیه مدیران ارشد، مشاوران، مدیران و کارشناسان بخش منابع انسانی وزارت راه و شهرسازی و همچنین استادان دانشگاهی بود و نمونه گیری تا حصول «کفایت نظری» ادامه یافت. کفایت نظری به وضعیتی اشاره دارد که در آن هیچ داده بیشتری یافت نمی شود که پژوهشگر به وسیله آن بتواند ویژگی های مقوله را رشد دهد. در این پژوهش برای سنجش قابلیت اعتبار از شاخص های «تناسب» و «کاربردی بودن» استفاده شد. در شاخص «تناسب»، نتایج پژوهش باید برای مشارکت کنندگان قابل قبول باشد. در بعد کاربردی بودن نیز یافته های پژوهش باید هم به دانش موجود در حوزه

۱ - Artor

۲ - Hosild

۳ - Bker & Gerhart

۴ - Hozild et al

۵ - Lakombh et al

۶ - Dive & Vroma

۷ - Frgossin & Euwnt

۸ - Ramossin

۹ - Gbor & Santonse



مورد مطالعه بیافزاید و هم بتوان از آن برای درک و مدیریت موقعیت های پیش رو در حوزه مربوط استفاده کرد. برای این منظور، پس از اتمام پژوهش، نتایج برای دو نفر از مشارکت کنندگان ارسال و نتایج استخراج شده از نظر آن ها تأیید شد.

### مشارکت کنندگان پژوهش

نوع انتخاب مشارکت کنندگان در پژوهش حاضر مبتنی برهدف یا نظری است. زیرا افرادی به عنوان مشارکت کننده انتخاب شده اند که پدیده مورد نظر را مطالعه کرده اند یا دیدگاه های خاصی درباره آن دارند، یعنی مطلعین اصلی در این زمینه به شمار می روند. پس از تحلیل هر مصاحبه و مشخص شدن نقاط مبهم یا ضعف الگو و مقوله ها، نفر بعدی با توجه به تخصص مورد نیاز برای رفع و اصلاح نقاط ابهام یا ضعیف انتخاب شد. تعداد شرکت کنندگان در پژوهش کنونی ۱۹ نفر است که از این تعداد ۱۰ نفر از مشارکت کنندگان جزو مدیران منابع انسانی، تعداد ۳ نفر از متخصصین در حوزه تصمیم گیری، ۶ نفر از متخصصان و اساتید دانشگاه و پژوهشگران مدیریت منابع انسانی هستند.

جدول ۱-۱: ویژگی های مورد نظر برای انتخاب مشارکت کنندگان در پژوهش

ویژگی	توضیحات
سوابق آموزشی	داشتن تحصیلات مرتبط با حوزه مدیریت، مدیریت منابع انسانی و تصمیم گیری
سوابق اجرایی	داشتن سابقه کار در زمینه مدیریت منابع انسانی، پست منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران
سوابق پژوهشی	سابقه پژوهشی در زمینه منابع انسانی، تصمیم گیری، منابع انسانی الکترونیکی

انتخاب هر مصاحبه شونده نیز به این صورت بوده است که هر کدام از شرکت کنندگان با یک یا چند نفر دیگر از متخصصان یا کارشناسان حوزه منابع انسانی پایدار را به پژوهشگر معرفی کردند. (کرسول، ۲۰۱۲). یعنی بر اساس روش نمونه گیری گلوله برفی انتخاب شده اند

نمونه مصاحبه

«اگرچه شیوه های کار انعطاف پذیری در سیستم ها نادیده گرفته می شود، اما تأکید بر ساعتهای کار انعطاف پذیر باید باشد. یکی از مهمترین دلایل این است زمان کافی برای استراحت در اختیار کارکنان قرار گیرد و برای او قبل از هر گونه تصمیم گیری، نقش فردی در سازمان ها مد نظر باشد، دستورات و لحن کلام، اهمیت دادن به احساسات فردی در دلبخش خانواده و سازمان، تلاش برای حل مسائل سازمانی، توجه به زندگی کارکنان و به روز بودن اطلاعات ایشان، داشتن حس مسئولیت پذیری و دیدن هرآنچه که به صورت واقعی وجود دارد، می تواند در نگاه مدیریت منابع انسانی مهم جلوه کند.»

### کد گذاری باز

جدول (۱-۲) مفاهیم اولیه استخراج شده از جملات مصاحبه ها

کد باز	مفاهیم اولیه	جملات استخراجی از مصاحبه
A1۷۱	کیفیت زندگی کاری	به چگونگی زندگی کاری کارکنان توجه شود.
A1۱۵	به روز کردن اطلاعات	اطلاعات کارکنان را به روز کنید.
A1۱۶	حل مسئله	مسئله را به شکل علمی حل کردن بر غنای سازمان می افزاید.
A1۳۱	کنترل هیجانان	به احساسات فرد در خانواده و سازمان اهمیت داده شود.
A۲۰۱	جذابیت	دردستورات به کارکنان لحن کلام یا متن به درستی تنظیم یا گفته شود.
A۲۱	پذیرش داوطلبانه	حس مسئولیت پذیری به کارکنان منتقل شود.
A1۵۶	پذیرش واقعیات	تلاش در جهت شناسایی هر آنچه که وجود دارد.
A1۴۵	استراحت کافی	زمان کافی بعد از انجام کار مهم و لازم خواهد بود.
A1۰۷	ساعات کار منعطف	ساعت کار انعطاف پذیر درخواست می شود.
A1۴۸	نقش فردی	نقش فرد در سازمان شناسایی و ارج گذاشته شود.

### کد گذاری محوری

جدول (۱-۳) مقوله های مرتبط با هر دسته از مفاهیم را معرفی می کنند.

مقوله ها	مفاهیم و کدهای باز
توانایی حل مسئله	به روز کردن اطلاعات
	حل مسئله
	کنترل هیجانان
انعطاف پذیری	کیفیت زندگی کاری
	پذیرش واقعیات ها
	استراحت کافی
	ساعات کار منعطف
	نقش فردی
	پذیرش داوطلبانه
	جذابیت

### کد گذاری گزینشی

جدول (۱-۴): مقوله های خرد و کلان

کد مقوله	مقوله کلی	کد مقوله	مقوله های خرد
C۱۳	ظرفیت سازی	B۴۱	ظرفیت و توانایی کارکنان
		B۴۲	توانایی حل مسئله
		B۴۳	خلاقیت و نوآوری
		B۴۴	انعطاف پذیری

### متغیرهای جمعیت شناختی

در این پژوهش ۱۹ پرسشنامه ارزیابی شده که آمار توصیفی آن در جدول شماره ۷ نشان داده شده است.

جدول ۷، اطلاعات جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

نام متغیر جمعیت شناختی	سطوح	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۶	۰.۸۳
	زن	۳	۰.۱۷
تاهل	مجرد	۵	۰.۲۶
	متاهل	۱۴	۰.۷۴
سطح تحصیلات	فوق لیسانس	۹	۰.۴۷
	دکترای تخصصی	۱۰	۰.۵۳
سابقه کار	۱۰ الی ۱۵ سال	۲	۰.۱۰
	۱۶ الی ۲۱ سال	۷	۰.۳۷
	۲۲ الی ۲۷ سال	۷	۰.۳۷
	بیشتر از ۲۸ سال	۳	۰.۱۶

### تحلیل داده ها و یافته ها

داده های پژوهش با استفاده از سه نوع کد گذاری باز، محوری و گزینشی بررسی و تحلیل شدند.

پدیده محوری . پدیده اصلی یا مقوله محوری، پدیده ای است که کانون و محور اصلی پژوهش است. با توجه به نتایج پژوهش، ویژگی های مدیریت منابع انسانی پایدار به عنوان مقوله کلان شناسایی شد و مقوله های خردی که بر اساس رویکرد استقرایی از کدهای باز استخراج شده بود شامل مشارکت، ارتباطات و پایداری افراد است . کد گذاری های پدیده محوری در جدول ۱، ارائه شده است.

جدول ۱. کد گذاری بر اساس رویکرد استراوس و کوربین در مورد پدیده محوری

مقوله کلان پدیده محوری	مقوله ها (کدهای محوری)	کدهای باز	نمونه کدهای مصاحبه
ویژگی های مدیریت منابع انسانی پایدار	مشارکت	فشارهای گروهی، تخصصی کردن مشارکت، مشارکت فعال دستور کار، ایجاد بستر لازم برای مشارکت، ارزش واقعی مشارکت، ثبت و ضبط نظرات، خرد جمعی، پیش نیازهای مشارکت.	P۱.p۳.p۵.p۶.p۹ p۱۴.p۱۵
	ارتباطات	ارتباطات سازنده، برخورد خوش بینانه، ارتباطات دو طرفه، تعاملات سازمانی، ارتباطات مفید و سازنده، شکل گیری فرایندهای ارتباطی	P۱.p۲.p۳.p۵ P۶.p۹ P۱۳.p۱۵.p۱۹

P۶.p۷.p۸.p۱۰  
P۱۳.p۱۵

آموزه های دینی، باورهای ذهنی و دینی، احترام به دیگران، اخلاق  
باطنی، حس نیاز به قدرت. کرامت انسانی، مثبت اندیشی، معنویت در  
کار، اقدامات خود جوش

پایبندی

با توجه به جدول ۱، در پدیده اصلی شناسایی شده در این پژوهش، مقوله کلان ویژگی های فردی مدیریت منابع انسانی پایدار است و ۳ مقوله خرد شامل توجه به مشارکت، ارتباطات و پایبندی شناسایی شده است. در ادامه تعدادی از شواهد استناد شده از مصاحبه های نوزده گانه ارائه می شود.

در مصاحبه نخست، فرد خبره در رابطه با پدیده اصلی موضوع مدیریت منابع انسانی پایدار بیان می دارد که « یکی از موضوع های محوری در این زمینه توجه به دیدگاه های منابع انسانی است. منابع انسانی که نگرش مطلوبی نسبت به سازمان خود دارد، دارای روحیه پیشرفت خواهی در سازمان است، در کنار اینکه به آینده سازمان و خود توجهی بیشتر دارد، بدون شک در امر مشارکت از توانمندی بالاتری به نسبت سایر نیروها برخوردار است».

در مصاحبه ششم در رابطه با ارتباطات افراد این طور بیان شده بود که « در رابطه با مقوله ارتباطات در سازمان باید پدیده محوری را در این غالب بیشتر شناخت که منابع انسانی پایدار اصلاً" به دنبال افزایش مهارت های ارتباطی و تشریک مساعی خود است. بدون شک پنین نیروی انسانی می تواند راه را برای افزایش مشارکت در سازمان مهیا سازد».

شرایط علی . مجموعه علل و شرایط است که کنشگر را به روی آوردن به رفتاری خاص ترغیب می کند. شرایط علی معمولاً" رویدادها و وقایعی هستند که بر پدیده ها اثر می گذارند. در این پژوهش مقوله خرد شناسایی شده بر اساس کدهای باز مصاحبه مؤلفه های فردی، گروهی و سازمانی است که این سه مقوله خرد یک مقوله کلان با عنوان «مؤلفه های کلی مدیریت منابع انسانی پایدار» را تشکیل می دهند. کد گذاری در مورد شرایط علی در جدول ۲، ارائه شده است.

جدول ۲. کد گذاری بر اساس رویکرد استراوس و کوربین در مورد شرایط علی

مقوله کلان شرایط علی	مقوله ها (کدهای محوری)	کدهای باز	نمونه کدهای مصاحبه
توسعه رابطه	مؤلفه فردی	مدیریت عملکرد، پذیرفتن ایده ها، ضمانت و تعهد داشتن، پرداخت بر مبنای عملکرد، ارزیابی عملکرد، آینده نگری، سلسله مراتبی، عملکرد سازمانی، افزایش عملکرد، انطباق پذیری، بازخورد مبتنی بر واقعیات، رقابت پذیری، فرسودگی شغلی و افزایش اشتباهات، تفکیک وظایف، سلامت جسمانی، باور مدیران، جنبه های روحی، رقابت پذیری، تقویت قدرت، رفاه ذهنی، انسجام و یکپارچگی	P۲.p۷.p۸.p۱۳ P۱۸.p۱۹

P1۱.p۳.p۶.p۸.p۹	اهداف راهبردی، مسئولیت مشترک، فعال کردن انجمن های	مؤلفه گروهی
P۱۳.p۱۴.p۱۵.p۱۸	حرفه ای، تعادل بین علائق شغلی و سازمانی، حس سازمانی و رفتار شهروندی، مداخله کردن، فرمانبری، کامیابی شغلی،	
P۱۹	مجادله حضوری	
P۲.p۵.p۱۳.p۱۴.	شایسته سالاری، وظیفه شناسی، ثابت قدم بودن، انتصاب و شایستگی، بانک جامع پیشنهادات، اهداف و مسئولیت ها، مدیریت زمان، تحرک ذهنی، پویایی سازمان، پذیرش مسئولیت، عدالت رفتاری، رفتار نوآورانه، تبت رفتاری، سرمایه گذاری رفتاری	مؤلفه سازمانی
P۱۹		

با توجه به جدول ۲، در شرایط علی شناسایی شده در این پژوهش، مقوله های کلان شامل مؤلفه های کلی مدیریت منابع انسانی پایدار است و ۳ مولفه خرد شناسایی شده در این بخش از مصاحبه ها مؤلفه های فردی، گروهی و سازمانی است. در ادامه تعدادی از شواهد استنادی از مصاحبه های نوزده گانه ارائه می شود.

در مصاحبه هفتم در رابطه با مقوله خرد مؤلفه های فردی فرد خبره این موضوع را بیان کرده بود که «سازمان هنگامی می تواند در زمینه ای شایسته سالاری خوب عمل کند که در کنار عواملی که بیشتر بیان شد به مسئولیت پذیری و آینده نگری توجه داشته باشد، به طوری که منابع انسانی پایدار احساس کند صمیمیت و همدلی در بخش های مختلف سازمانی، به ویژه در ارتباط با مدیران منابع انسانی وجود دارد؛ بنابراین سلامت روحی و روانی از عللی است که در این رابطه می توان به آن اشاره داشت».

در مصاحبه سیزدهم فرد خبره در رابطه با مقوله خرد مؤلفه های گروهی این طور بیان کرده است که «برنامه های کیفیت زندگی کاری کارکنان هنگامی می تواند موفق عمل کند که از حمایت مدیریت منابع انسانی سازمان برخوردار باشد. این مدیران سعی بر این دارند که با استفاده از حمایت های خود چشم انداز روشنی را از شایسته سالاری در سازمان های خود ایجاد کرده و زمینه را برای بهبود شایسته سالاری در سازمان احیا کنند». در مصاحبه ششم نیز در رابطه با خرد مقوله شناسایی شده مؤلفه های سازمانی این طور بیان شده بود که «بهترین رویکرد در زمینه طراحی مدل مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان های دولتی به موضوع شایستگی ها و ارزش منابع انسانی و همچنین انگیزه های سازمانی اشاره دارد. بدون شک مشکلاتی که در سازمان ها در حوزه مدیریت منابع انسانی پایدار وجود دارد مربوط به اجرای صحیح این سرمایه اصلی است.

شرایط مداخله گر. شرایط مداخله گر شرایطی هستند که تحت کنترل سازمان قرار دارند. این شرایط تأثیرگذاری عوامل علی و زمینه ای را تسهیل یا دشوار می سازند. تحلیل داده های حاصل از مصاحبه ها حاکی از آن است که بر اساس کدهای باز هفت مقوله خرد شناسایی شده است که شامل ورزش و خانواده در کنار اثرات جمعیتی، قانون حمایتی، وظیفه شناسی، تعارضات، تفکیک منابع و شرایط محیط کاری مناسب است. محقق با استفاده از نظر خبره ها دو مقوله کلان عوامل محیطی (بیرونی) و عوامل درون سازمانی را به دست آورد. کد گذاری در مورد شرایط مداخله گر در جدول ۳، صورت گرفته است.

جدول ۳. کدگذاری بر اساس رویکرد استراوس و کوربین در مورد شرایط مداخله گر

مقوله کلان شرایط مداخله گر	مقوله ها (کدهای محوری)	کدهای باز	نمونه کدهای مصاحبه
عوامل محیطی (بیرونی)	ورزش و خانواده	تفریح و سرگرمی، خانواده محوری، حمایت از خانواده	P۱.p۳.p۴.p۷ p۹
	اثرات جمعیتی	مسئولیت اجتماعی، تغییرات جمعیتی، جنسیت کارکنان	P۳.p۵.p۸.p۱۰
	قانون حمایتی	ریسک پذیری، حمایت مالی، حمایت های مادی و معنوی، قانون حمایتی، ساست های کلی سازمان	P۲.p۵.p۹.p۱۳
عوامل درون سازمانی	وظیفه شناسی	تکامل حس قدرت، خودباوری، شخصیت هماهنگ، نیازهای واقعی، وقت شناسی	P۷.p۹. P۱۲.p۱۴ P۱۸
	تعارضات	اتلاف وقت، تعارض فرد در سازمان، تبانی کردن، تشخیص مشکلات سازمانی، سیاسی بودن، سوء استفاده از موقعیت یا قدرت، تحقیر خود، تعلل سازمانی، راه حل رفع کاستی	P۱.p۴.p۸.p۹ P۱۴.p۱۶
	تفکیک منابع	خصوصی سازی، شناخت منابع، ارزش افزوده، دانش کاربردی، مزیت رقابتی پایدار	P۲.p۶.p۹.p۱۱ P۱۸.p۱۹
	شرایط محیط کار مناسب	نشاط و آگاهی، پیشرفت و لذت بردن، مرکز مشاوره، کاهش تعارضات، رقابت پذیری	P۲.p۳.p۸.p۱۱. P۱۵.p۱۸.p۱۹

با توجه به جدول ۳، در شرایط مداخله گر شناسایی شده در این بخش دو مقوله کلان شامل عوامل محیطی (بیرونی) و عوامل درون سازمانی شناسایی شده بود و ۷ مقوله خرد شناسایی شده که در این بخش ورزش و خانواده در کنار اثرات جمعیتی، قانون حمایتی، وظیفه شناسی، تعارضات، تفکیک منابع و شرایط محیط کاری مناسب است. در ادامه تعدادی از شواهد استناد شده از مصاحبه های نوزده گانه ارائه شده است.

در مصاحبه سوم فرد خبره در مورد مقوله خرد ورزش و خانواده این طور بیان کرده است: «آن چیزی که بیش از پیش در زمینه راهبردهای به کار رفته در ارتباط با تعادل بین کار و زندگی مثمر ثمر باشد، وضعیت اثرات جمعیتی و قانون حمایتی است. این مفهوم می تواند توجه مدیریت منابع انسانی پایدار به موضوع شایستگی های منابع انسانی بیش از پیش آشکار کند».

در مصاحبه دوم، فرد خبره در رابطه با مقوله خرد اثرات جمعیتی و قانون حمایتی این طور بیان کرده است که «قوانین و مقررات دولتی بدون شک نقش مهمی در اجبار و جهت دهی سازمان ها در زمینه فعالیت ها در حوزه اجرای برنامه های مدیریت منابع انسانی پایدار خواهد داشت».

شرایط بستر حاکم. به شرایط خاصی که بر کنش ها و تعاملات تأثیر می گذارند «زمینه» گفته می شود. این زمینه ناظر بر فضای حاکم بر سازمان های دولتی کشور است که در این پژوهش در بعد شرایط زمینه ای بیشتر مشارکت

کنندگان به ۳ مقوله خرد بر اساس کدهای استخراج شده اشاره کرده اند که شامل ظرفیت سازی در سازمان ، تغییر سازمانی و برنامه ریزی بوده است. این سه مقوله خرد تشکیل دهنده مقوله کلانی با عنوان فرهنگ سازمانی بوده است. کد گذاری در مورد شرایط زمینه ای در جدول ۴، ارائه شده است.

جدول ۴. کد گذاری بر اساس رویکرد استراوس و کوربین در مورد شرایط زمینه ای

مقوله کلان شرایط بستر حاکم	مقوله ها (کدهای محوری)	کدهای باز	نمونه کدهای مصاحبه
فرهنگ سازمانی	ظرفیت سازی	خلایقیت و نوآوری، نگرش واقع بینانه، ظرفیت های ذهنی و فیزیکی، بلوغ فکری ، زمینه سازی خلاقیت ، تجربیات، به روز کردن اطلاعات، حل مسئله، کنترل هیجانات، کیفیت زندگی کاری، پذیرش واقعیت ها، استراحت کافی، ساعات کار منعطف	P۲.p۳.p۸.p۱۱ P۱۵.p۱۸.p۱۹
	تغییر سازمانی	مقاومت کارکنان ، تحول سازمانی، پذیرش تغییرات، صاحب نظران، محیط رقابتی، پذیرش تغییرات، مصاحبه عمومی ، مصاحبه کاری، جو و اخلاق سازمانی، عینیت بخشیدن، صداقت در رفتار	P۱.p۲.p۹.p۱۰ P۱۱.p۱۲.p۱۴ P۱۶
	برنامه ریزی	نیاز سنجی مادی و معنوی، موقعیت سنجی، همدلی و اعتماد، برنامه جذب، چرخش شغلی، کارگروهی، گزینش کارکنان، کارمندبایی، شایستگی کارکنان ، نگهداری کارکنان، اخراج، استعفا، تعیین مسیر شغلی، ارتقا و انتصاب، رفع موانع استخدامی، امنیت شغلی، تعهد محضری، بورسیه تحصیلی	P۲.p۳.p۸.p۱۱ P۱۵.p۱۸.p۱۹

با توجه به جدول ۴، در شرایط زمینه ای شناسایی شده در این پژوهش مقوله کلان شامل فرهنگ سازمانی شناسایی شده بود و ۳ مقوله خرد شناسایی شده که در این بخش شامل ظرفیت سازی ، تغییر سازمانی و برنامه ریزی است. در ادامه تعدادی از شواهد استناد شده از مصاحبه های نوزده گانه ارائه شده است.

در مصاحبه شانزدهم فرد خبره در مورد مقوله خرد برنامه ریزی این طور بیان کرده است: « بدون شک اجرای برنامه شایسته سالاری نیازمند بستر مناسب از جمله توانمندی گفت و گو و ظرفیت آن در سازمان ها است. این فضا تعامل بین بخش های مختلف سازمان باعث می شود که ظرفیت تجمیع نظرهای مخالف یکدیگر در سازمان گسترده تر از گذشته شود و این موضوع بدون شک می تواند به بهبود بستر سازی برای اجرای این برنامه ها منجر شود ».

در مصاحبه ششم فرد خبره در رابطه با مقوله خرد توجه به ظرفیت سازی این طور بیان کرده است: « هنگامی که در وزارت راه و شهرسازی» این نگرش در میان منابع انسانی ایجاد شود که توسعه منابع انسانی یک ضرورت به حساب می آید، منابع انسانی سعی خواهد کرد که با ترویج رویکرد تحول در خور و سازمان در کنار بهبود ظرفیت

خود را برای قابلیت تطبیق پذیری با نیازهای سازمانی مهیا کند که بدون شک این موضوع به منزله توسعه مدیریت منابع انسانی پایدار است.»

راهبردها. راهبردها نمایانگر رفتارها، فعالیت ها و تعاملات هدفداری است که تابع پدیده اصلی و تحت تأثیر شرایط مداخله گر و زمینه حاکم است که در پژوهش حاضر شامل بخش طراحی سیستم اطلاعات منابع انسانی است. نظام سیستم اطلاعات مدیریت، نظام ترفیع و پاداش، داشتن فناوری اطلاعات در سازمان و سیستم حقوق و مزایا ۴ مقوله خردی است که مقوله کلان را تشکیل می دهد. کدگذاری در مورد راهبردها در جدول ۵، صورت گرفته است.

جدول ۵. کدگذاری بر اساس رویکرد استراوس و کوربین در مورد راهبردها

مقوله کلان	مقوله ها	کدهای باز	نمونه کدهای مصاحبه
راهبردها	(کدهای محوری)		
	سیستم اطلاعات مدیریت	اطلاعات سمی،، امنیتی و محرمانگی، سوء استفاده از قدرت، نظارت از بیرون	P1۰.p۲.p۳.p۸ P1۳.p1۴.p1۶ P1۷.p1۹
	فناوری اطلاعات در سازمان	شبکه مجازی، تکنولوژی، اختلال در شبکه	P۲.p۴.p۵.p۷ P1۱.p1۵.p1۹
	نظام ترفیع و پاداش	نظام پاداش و تنبیه، کیفیت عمل، توجه به رفاهیات و جبران خدمات، سامانه پاداش، سیستم پرداخت پاداش	P1۰.p۳.p۵.p۷.p۹ P1۰.p1۴.p1۵ P1۶.p1۹
	سیستم حقوق و دستمزد	شفافیت در حقوق، نظرات متخصصین، واقعیت های موجود، بخشنامه حقوق، پاداش موثر	P1۰.p۲.p۶.p۸ P۹.p1۰

طراحی سیستم اطلاعات مدیریت

با توجه به جدول ۵، در راهبردهای شناسایی شده در این پژوهش، مقوله کلان شامل یک بخش طراحی سیستم اطلاعات منابع انسانی است و ۴ مقوله خرد شناسایی شده در این بخش شامل سیستم اطلاعات مدیریت، نظام ترفیع و پاداش، فناوری اطلاعات در سازمان و سیستم حقوق و دستمزد است. در ادامه تعدادی از شواهد استناد شده از مصاحبه های نوزده گانه ارائه می شود.

در مصاحبه هشتم فرد خبره در رابطه با مقوله خرد سیستم های اطلاعات مدیریت این طور بیان کرده است که « وزارت راه و شهرسازی» برای اینکه توانمندی لازم در راستای اجرای برنامه سیستم های اطلاعات مدیریت داشته باشد باید سیستم اطلاعات مدیریت را به درستی در گام نخست طراحی و تجزیه و تحلیل کنند و برای بهبود عملکرد مدیریت منابع انسانی پایدار در این حوزه داده های ممکن را شناسایی سازند و نوعی نظم سازمانی را در هر بخش ایجاد کنند.»



در مصاحبه دهم فرد خبره در رابطه با مقوله خرد فناوری اطلاعات در سازمان این طور بیان کرده است: «همان طور که سازمان ها باید در زمینه نیاز سنجی فناوری اطلاعات اقدام ورزند تا عملکرد مطلوبی را از خود نشان دهند باید در زمینه نیاز سنجی منابع انسانی در سازمان نیز تلاش بیشتری از خود نشان دهند تا از این طریق فناوری اطلاعات جدید و مطلوب تر در سازمان در راستای بهبود عملکرد منابع انسانی تدوین شود؛ از سوی دیگر دغدغه های شغلی منابع انسانی بهتر شناخته شود و زمینه را برای اقدامات صحیح تر در این زمینه تدوین شود».

در مصاحبه دوم در رابطه با مقوله خرد نظام ترفیع و پاداش فرد خبره این طور بیان کرده است که «بدون شک نقش مدیریت منابع انسانی پایدار در اجرای سیستم های ترفیع و پاداش بسیار مهم است. در این راستا مدیران باید توسعه ظرفیت های درونی منابع انسانی را ایجاد کنند تا بتوانند نقش مهمی در بهبود اجرای برنامه های ترفیع و پاداش ایفا نمایند

در مصاحبه هیجدهم در رابطه با مقوله خرد سیستم حقوق و دستمزد فرد خبره این طور بیان کرده است: «یکی از مهم ترین رویکردها و ابزارهای که در اختیار مدیران قرار دارد تا به واسطه آن منابع انسانی از توانمندی بالایی در زمینه شغلی برخوردار شود، توجه به مسئولیت پذیری در میان منابع انسانی است. در صورتی که این عامل در کنار خود سازمانی در سازمان گسترده تر شود می توان انتظار اجرای این برنامه را در سازمان داشت.

پیامدها. پیامدها، نتایج نهایی اجرای اقدامات واکنشی هستند. هر جا انجام دادن یا انجام ندادن عمل معینی در پاسخ به مسئله ای برای حفظ یک موقعیت، از سوی فرد یا سازمان انتخاب شود پیامدهایی پدید می آید. ۳ مقوله خرد در این بخش شناسایی شده بود که شامل پیامدهای فردی، سازمانی و اجتماعی است. این ۳ مقوله خرد با رویکرد استقراری یک مقوله کلان را تشکیل داده اند که شامل مدیریت منابع انسانی پایدار است. کدگذاری در مورد پیامدها در جدول ۶، آورده شده است.

جدول ۶. کدگذاری بر اساس رویکرد استراوس و کوربین در مورد پیامدها

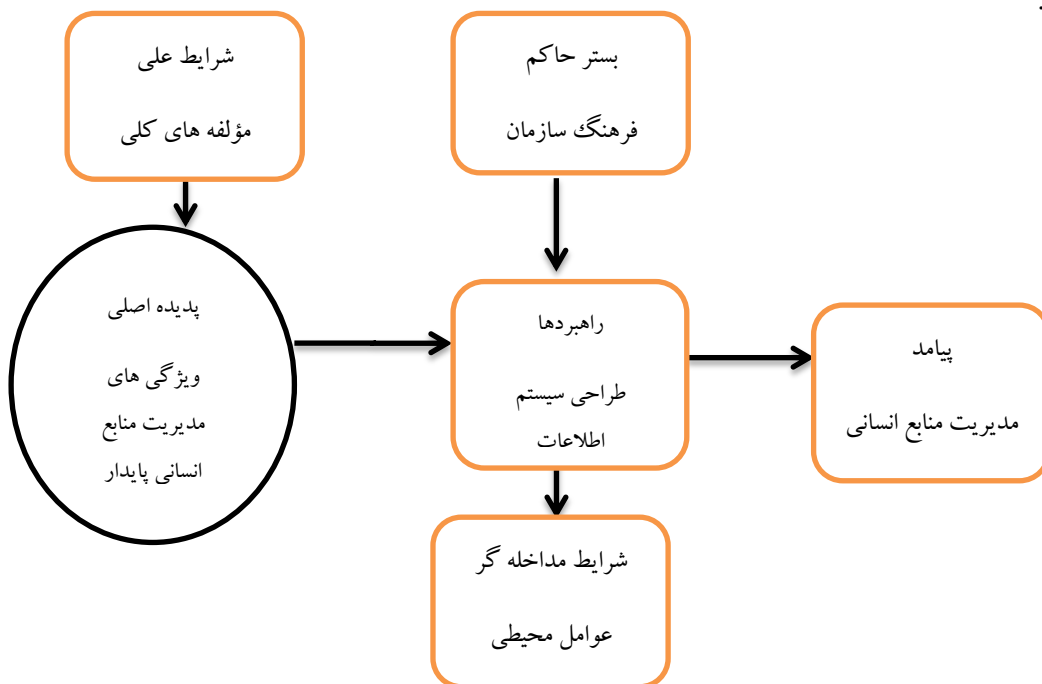
مقوله کلان پیامدها	مقوله ها (کدهای محوری)	کدهای باز	نمونه کدهای مصاحبه
مدیریت منابع انسانی پایدار	پیامدهای فردی	بصیرت افزایی، خودنظارتی، مدیریت دانش، انتقال دانش، کارآفرینی سازمانی، احساس خود شایستگی، اثبات اثربخشی، اثبات توانایی، تلقی کارکنان، کشف سرمایه های انسانی، بهسازی و نگهداری، برنامه جذب	P۱.p۲.p۳.p۷.p۱۲.p۱۳ P۱۵.p۱۶,۱۸.p۱۹
	پیامدهای سازمانی	ارزیابی دوره های آموزشی، نظر سنجی آموزشی، یادگیری مداوم، سرمایه گذاری در آموزش، نگرش مثبت به آموزش، توسعه آموزش، فرهنگ و آموزش، تحرک ذهنی، پویایی برنامه ها، حس همکاری، پذیرش مسؤولیت، پویایی سازمان، معیار سنجش، کارکنان کلیدی، برجسته کردن عملکرد قوی	P۱.p۲.p۳.p۴.p۵.p۶.p۷.p۸ P۹.p۱۰.p۱۱.p۱۲.p۱۳ P۱۴.p۱۵ P۱۶.p۱۷.p۱۸.p۱۹

<p>۳.۰۵.۰۹.۰۱۲.۰۱۴.۰۱۵.۰۱۶ P۱۹</p>	<p>تصمیم‌گیری سیستمی، مشارکت تخصصی، عمل به مقررات، شفافیت موضوع، ایجاد مکانیزم مبارزه با فساد، پیامدهای اجتماعی شناخت فساد و راههای مقابله با آن سلامت روانی و ادراکی، جامعه‌پذیری، قدرت داوری، تقویت انگیزشی، تعلق سازمانی، تفکر انسانی</p>
--	--

با توجه به جدول ۶، در پیامدهای شناسایی شده در این بخش، مقوله کلان شامل مدیریت منابع انسانی است و ۳ مقوله خرد شناسایی شده در این بخش شامل پیامدهای فردی، سازمانی و اجتماعی است. در ادامه تعدادی از شواهد استناد شده از مصاحبه‌های نوزده گانه ارائه می‌شود.

در مصاحبه سوم فرد خبره در رابطه با مقوله پیامدهای فردی مدیریت منابع انسانی پایدار این‌طور بیان کرده است: «توسعه مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌ها این امکان را به آن‌ها می‌دهد که تصمیمات با کیفیت بالاتری در سازمان اتخاذ کنند و منابع انسانی را در اختیار داشته باشند که نسبت به وظایف شغلی خود شناخت کافی را داشته باشند».

کدگذاری محوری و گزینشی. بعد از کدگذاری باز، کدگذاری محوری صورت گرفت که در آن مقوله‌های جدا از هم در چارچوبی معنا دار کنار یکدیگر قرار گرفتند و روابط میان آن‌ها، به ویژه رابطه مقوله محوری با سایر مقوله‌ها، مشخص شد (شکل ۱). پس از کدگذاری محوری، کدگذاری گزینشی صورت گرفت. کدگذاری گزینشی به معنای یکپارچه کردن و پالایش نظریه است که از طریق کشف مقوله محوری امکان‌پذیر می‌شود (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸).



## شکل ۱. کد گذاری محوری بر اساس مدل

(طراحی مدلی برای تبیین مدیریت منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران حاصل از یافته های پژوهش) رویایی و پایایی داده های کیفی . پایایی به سازگاری یافته های پژوهش اطلاق می شود. در بررسی پایایی مصاحبه، مراحل همچون موقعیت مصاحبه، نسخه برداری و تحلیل مد نظر قرار می گیرد. در رابطه با پایایی مصاحبه شونده به چگونگی هدایت سؤال ها توجه می شود. برای پایایی نسخه برداری نیز باید به پایایی درون موضوعی نسخه برداری ها هنگام تایپ متون توسط دو فرد توجه کرد. هنگام طبقه بندی مصاحبه ها نیز توجه به درصد های گزارش شده توسط دو فرد کد گذار، روشی برای تعیین پایایی تحلیل است.

محاسبه پایایی کد گذاران. برای محاسبه پایایی کد گذاران، چند مصاحبه از مصاحبه های انجام گرفته برای نمونه انتخاب شده و در فاصله زمانی کوتاه و مشخص، هریک از آن ها دوباره کد گذاری می شوند؛ سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هریک از مصاحبه ها با هم مقایسه می شوند. برای ارزیابی ثبات کد گذاری پژوهشگر، روش بازآزمایی به کار می رود. در هر مصاحبه، کدهایی که در دو فاصله زمانی مشابه یکدیگر هستند با عنوان «توافق» و کدهای نامشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می شوند. محاسبه پایایی بین کد گذاری ها در دو فاصله زمانی به کمک رابطه ۱، صورت گرفته است.

تعداد توافقات  $\times 2$ 

$$\text{رابطه (۱)} \quad 100\% \times \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد پایایی بین کد گذاران}$$

## تعداد کل کدها

نتایج این کد گذاری ها در جدول ۷، درج شده است. با توجه به این جدول، تعداد کل کدهای ثبت شده توسط پژوهشگران برابر با ۱۶۵ کد بوده که در این میان تعداد کل توافق بین کدها برابر با ۶۵، تعداد کل عدم توافق ها در این دو زمان برابر ۴۸ و پایایی بین کد گذاران برای مصاحبه های انجام گرفته ۷۸ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کد گذاری ها تأیید می شود.

جدول ۷. محاسبه پایایی بین کد گذاران

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافق	تعداد عدم توافق	پایایی بین کد گذاران
۱	P۲	۸۶	۳۴	۲۶	۷۹٪
۲	P۶	۷۹	۳۱	۲۲	۷۸٪
	کل	۱۶۵	۶۵	۴۸	۷۸٪

اعتبار(روایی) مصاحبه. در پژوهش حاضر، برای ارزیابی، سه معیار موثق بودن و اعتبار(باورپذیری)، انتقال پذیری، اطمینان پذیری در نظر گرفته شده است. برای دستیابی به هریک از معیارهای یاد شده، اقدامات زیر صورت پذیرفته است:

اعتبار: پژوهشگران با کسب تأیید فرآیند پژوهش توسط هشت متخصص، استفاده از دو کد گذار برای کدگذاری چند نمونه مصاحبه به منظور کسب اطمینان از یکسانی دیدگاه کدگذاران، مطرح کردن پرسش های عینی و قابل اندازه گیری مانند یادداشت کدها و یادآوری آن طی اجرای پژوهش در فرم های اکسل، میزان موثق بودن داده های پژوهش را به حد قابل قبولی افزایش داده اند؛

انتقال پذیری: برای کسب اطمینان از انتقال پذیری یافته های پژوهش با سه متخصص منابع انسانی که در پژوهش مشارکت نداشتند، در خصوص یافته های پژوهش مشورت شد؛

به منظور ایجاد اطمینان پذیری: در همه مراحل کار، جزئیات پژوهش و یادداشت برداری ها ثبت و ضبط شدند.

### نتیجه گیری و پیشنهادها

اقدامات مدیریت منابع انسانی پایدار، زمانی موثرتر است که توسط یک استراتژی مدیریت منابع پایدار صریح حمایت شود. ایجاد محیط های کاری که افراد را برای اشتغال جذب و حفظ می کند، کارکنان و انطباق پذیری سازمان ها را بهبود می بخشد، شیوه و محیط های پایدار کار را ایجاد می کند، سرمایه انسانی از طریق آموزش بهتر و توسعه تواند منعکس کننده یک استراتژی در سطح واحد سازمانی یا واحد کار باشد. همچنین نسبت بالاتری از کارکنان دارای سرزندگی و نشاط بالا را به کارکنانی که در دسته های انفعال، انرژی صرف می کنند، قرار خواهند گرفت. انعطاف پذیری زمان کار و استقلال شغلی تا حدودی برای فراهم نمودن کارکنانی با توانایی کنترل زمان و وظیفه به منظور جلوگیری از خطرات سلامتی و رفاهی ناشی از صرف تلاش زیاد ایجاد شده اند. در واقع، اقدامات خاص اجرا شده ی مدیریت منابع انسانی پایدار در بطن کار مناسب، هم چون توسعه مهارت های استخدام، ایجاد یک محیط کاری امن، رفتار برابر و بدون تبعیض، بهبود شرایط عمومی کار (تعادل بین کار و زندگی، انعطاف پذیری زمان کار، سلامت سازمانی) زمینه را برای مدیریت منابع انسانی پایدار را فراهم می کند.

مدیریت منابع انسانی پایدار، بر اقدامات محل کار متکی است که این اقدامات، ارزش های مشترک و اعتماد متقابل میان کارکنان و مدیران، ابتکار، خود مدیریتی، ایجاد تعهد، یادگیری مستمر، توسعه منابع انسانی، مشارکت در تصمیم گیری، خود سازمانی و به روز رسانی مهارتها را تشویق می کنند. در این تجربیات موفق به اشتراک گذاری شفاف اطلاعات، ضروری می باشد.

بنابراین سرمایه گذاری مداوم در توسعه منابع انسانی و اقدامات مشترک محیط کاری، به کارکنان این امکان را می دهد که نقش قابل توجهی را در به روز رسانی بهره وری پایدار ایفا نمایند. این پژوهش نیز در پی همین موضوع، یعنی طراحی مدلی برای تبیین مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان های در جهت پیشرفت «کارکنان وزارت راه و شهرسازی» بوده است.

در این پژوهش که روش شناسی مبتنی بر توسعه ای - کاربردی از نوع کیفی بوده است برای طراحی مدل مدیریت منابع انسانی پایدار از رویکرد داده بنیاد استفاده شد. در این رویکرد پدیده اصلی در رویکرد داده بنیاد شامل ویژگی های مدیریت منابع انسانی پایدار شامل مشارکت، ارتباطات و پایداری بوده است. دومین موضوع مشخص شده در رویکرد داده بنیاد توجه به شرایط علی بوده که شامل مؤلفه های کلی در سازمان با زیر مؤلفه های فردی، گروهی و سازمانی، در سازمان است. در زمینه مؤلفه سوم یعنی راهبردها، طراحی سیستم اطلاعات منابع انسانی شناسایی شد. این موضوع شامل نظام برنامه ریزی، نظام ترفیع و پاداش مناسب، فناوری اطلاعات در سازمان بود. شرایط زمینه ای موضوع چهارم بود که در برگیرنده فرهنگ سازمان است. فرهنگ سازمان، فضای تعاملی در سازمان و توجه به ظرفیت سازی، تغییر سازمانی و برنامه ریزی را شامل می شود. شرایط مداخله گر در این پژوهش، عوامل محیطی و عوامل درون سازمانی است. عوامل محیطی شامل ورزش و خانواده، اثرات جمعیتی و قانون حمایتی بوده و شرایط درون سازمانی وظیفه شناسی، تعارضات، تفکیک منابع و شرایط کاری مناسب است. پیامد، آخرین موضوع است که در این پژوهش شناسایی شد و شامل مؤلفه های کلی به عنوان پیامد است که پیامد فردی کیفیت کاری و چابکی سازمان را شامل می شود. متناسب با نتایج حاصل از پژوهش پیشنهاد می شود مدیریت منابع انسانی پایدار با حرکت به سوی شایستگی، زمینه رشد و توسعه منابع انسانی خود را بیش از پیش در حوزه فنی و مهارت های جانبی فراهم آورد.

### فهرست منابع

- جزنی، نسرن (۱۳۸۹). مدیریت منابع انسانی، تهران - انتشارات نشر نی، چاپ هفتم.
- حیدری، حامد؛ معمارزاده طهران؛ غلامرضا و پور صادق، ناصر (۱۳۹۳)، رویکرد برتری سازمان در تعامل با محیط: ارتقای نیروی انسانی برای محیط کار جدید، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ششم، ش ۱، صص ۱۰۵-۱۲۸.
- دانایی فرد، حسن. (۱۳۸۶). پارادایم های رقیب در علم سازمان و مدیریت: رویکرد تطبیقی به هستی شناسی، شناخت شناسی و روش شناسی. دانشور رفتار. سال چهاردهم شماره ۲۶.
- زاهدی شمس السادات. (۱۳۹۰). عوامل سازمانی مؤثر بر قابلیت استخدام کارکنان در سازمان های دولتی. نشریه مدیریت دولتی. دوره ۲، شماره ۴. بهار و تابستان سال ۱۳۹۰. صص ۷۳-۸۸.
- علاقه بند، علی (۱۳۷۸). سلامت سازمانی، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۲۱، صص ۱۴
- کلدی، علیرضا (۱۳۸۲). بررسی نگرش شهروندان از مشارکت در مدیریت شهری، مطالعه در منطقه ۷ تهران.
- گلابی، سیاوش (۱۳۸۳). سازمان مدیریت و توسعه منابع انسانی، تهران: انتشارات فردوسی، چاپ اول.

- مقیمی، سید محمد؛ قلی پور، آرین و جواهری زاده، ابراهیم (۱۳۹۳)، شناسایی و رتبه بندی شاخص های کارکنان کلیدی در راستای مدیریت استعداد های سازمانی، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ششم، ش ۳، صص ۱۶۵-۱۹۱.
- نصرت پناه، سیاوش؛ حسینی؛ کاوه و یزدی، امید (۱۳۹۱)، بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری و بهره وری نیروی انسانی، پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال چهارم، شماره یکم، صص ۱۸۹-۲۰۶.
- هاشمی، سید ذبیح الله؛ غلام زاده، داریوش و قلیچ لی بهروز (۱۳۸۴). مفهوم شناسی پرورش منابع انسانی و اهرم های نهادینه مساوی، ویژه نامه دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، فصلنامه تحول اداری، دوره هشتم، شماره ۴۸.

- Ansoff IH, (۲۰۰۹) Corporate strategy. McGraw Hill, New York.
- Beck G (۲۰۱۳) Mindful change- A concept for social sustianability at organizational level. In: Becke G (ed) Mindful change in times of permanent reorganization?-Organezational and institutional perspectives. Springer Heidelberg (forthcoming).
- Clarke M (ed) (۲۰۱۵) Readings in HRM and sustainability . Tilde University Press, Prahran.
- Colbert BA, Kurucz EC (۲۰۱۷) Three conceptions of teiple bottom line business sustainability and the role for HRM. Hum Resour Plann ۳۰(۱):۲۱-۲۹.
- Corbin J.. & Strauss, A, (۱۹۹۸). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory. Thousand Oaks. CA: Sage Publications.
- DeGripAndries, Van Loo Jasper & Sanders Jobs . (۲۰۱۳). Employability in action . SKOPE Research Paper N.۵. October.
- DHFETE, (Department of Higher and Further Education . Trainnig and employment ) (۲۰۰۲). Report of task force on employability and long term unemployment.
- Docherty P, Kira M, Shani AB (۲۰۰۹) What the world needs now is sustainable work systems. In: Docherty P, Kira M Shani AB (eds) Creating sustainable Work systems ۲nd edn. Routledge Londony/New York pp ۱- ۲۱.
- Dyllick T, Hockerte K, (۲۰۰۲) Beyond the business case for corporate stinability . Bus Stratege Environ ۱۱ (۲): ۱۳۰-۱۴۱.
- Ehnert I, (۲۰۱۳) sustainable human resource management: a conceotual and exploratory analysis from a paradox perspective (Contributions to management science ). Physica, Heidelberg.
- Ehnert I (۲۰۰۹a) Sustainable human resource management: a conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective, Contributions to manahement scince. Physica/Springer, Heidelberg .
- Eillg ,B R, (۲۰۱۲). Employment and employability : Foundation of the new social contact . HRM. ۳۷. pp. ۱۷۳-۱۷۵.

- Finn, Dan.(۲۰۱۳).From fullemployment to employability :A new deal for Britains unemplyed .International Journal of Manpower . ۲.(۵).
- Fugate. Mel, kinick J, Angelo & AshforchBlacke . (۲۰۰۴). Employability psychosocial construct . its dimensions and application . Journal of Vocational Behavior . ۶۵.
- Hellstrom A Lifvergren S Quist J (۲۰۱۰) process management in healthcare investigating why its easier said than done. J manuf Technol ۲۱ (۴): ۴۹۹-۵۱۱.
- Hiatt S (ed) (۲۰۰۷) A game as old as empire .Berrett-Koehler San Francisco.
- Hoy.W.K. & D.J Sabo(۲۰۱۲).Quality Middle School:Open and Healthy .New Hersey.Thousand Oskas.
- Jones-Christensen L Peirce E Hartmann LP Hoffman WM Carrier J (۲۰۱۰) Ethics CSR and sustainable education in the financial Times top ۵۰ global business schools:baseline data and future research directions J Bus Ethics ۷۳.
- Kluytmans frits & OttMarlirs .(۲۰۰۷). Management of employability in the Netherlands . European Journal of Work and Organizational psychology. ۸۲,۲۶۱
- Leal Filho W, (۲۰۰۷)Dealing With Misconceptions on the concept of sustainability .Int J sustainability Higher Educ ۱(۱):۹-۱۹.
- Parsons,T,(۱۹۶۷). Some ingredients of a general theory of formal organizations In .A.W.Halpin (ed). Adminstorative theory in edication (pp.۴۰-۷۲)New York. The Macmillan Company.
- Porter ME, Kramer MR (۲۰۱۳) Strategy & society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harv Bus Rev ۸۴(۱۲): ۶۲-۷۷.
- Scholz C, Stein V, Bechtel R (۲۰۱۱) Human capital management. Raus aus der Unverbi –ndlichkeit Luchterhand Munich.
- Van der heijde Claudia M, & Van der heijden B eatrice IJ .M.(۲۰۰۶).A, competence, Based and multi dimensional operationalization and measurement of employability . HRM. ۴۵(۴۳). ۴۴۹-۴۷۶ .
- Vandenberg R, Richardson H Eastman L, (۲۰۱۱) The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness.Group Organ Manage ۲۴(۳):۳۰۰-۳۳۹.
- Weick KE Sutcliffe K M(۲۰۱۰) managing the unexpected ۱ st edn Jossey – Bass
- Weick KE Sutcliffe K M(۲۰۱۰) managing the unexpected ۲st edn Wiley
- WHO, (۲۰۱۱) Introduction to international labour standards .Accessed ۰۵ Feb ۲۰۱۱.
- Zink KJ (۲۰۱۰a) Zukunftsfahige Arbeit als Herausforderung: situationsanalyse und Anforderungen an eine Definition. Zeitschrift fur Arbittswissenschaft ۶۴(۱):۴۸-۵۸.
- Zink KJ (۲۰۱۱c) The contribution of quality of working life to organizational excellence. Total Qual Manage Bus Excell ۲۲(۵):۵۶۷-۵۸۵.
- Zink K J (۲۰۱۲) Relevance of sustainability for human factors and the role of IEA.Ix Congresso Nazionale ۲۷,۲۹. Edizioni Nuova Cultura Rome pp ۳۰-۳۵.
- Zink K J (۲۰۱۲) Relevance of sustainability for human factors and the role of IEA.Ix Congresso Nazionale ۲۷,۲۹. Edizioni Nuova Cultura Rome pp ۶۰-۶۶.