

## Antecedents and Consequences of Sustainable Human Resource Management in Waste Management Organizations

Gohar Poorahmadi<sup>1</sup>, Mansour Irandoust<sup>2\*</sup>, Jamal Adhami<sup>3</sup>

1. Ph.D. Candidate, Department of Public management, Azad University, Sanandaj, Iran.
2. Associate Prof., Department of Public management, Azad University, Sanandaj, Iran.
3. Associate Prof., Department of Sociology, Azad University, Sanandaj, Iran.

### OPEN ACCESS

**Article type:** Research Article

**\*Correspondence:** Mansour Irandoust  
irandoust.m@iausdj.ac.ir

**Received:** September 6, 2022

**Accepted:** December 20, 2022

**Published:** Autumn 2022

**Citation:** Pourahmadi, G., Irandoust, M., & Adhami, J. (2022). Antecedents and Consequences of Sustainable Human Resource Management in Waste Management Organizations. *Journal of Management and Sustainable Development Studies*, 2(3), 109-128. doi: 10.30495/msds.2022.697972

**Publisher's Note:** MSDS stays neutral with regard to jurisdictional claims in published material and institutional affiliations.



**Copyright:** © 2022 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

**Abstract:** This research investigates the antecedents and consequences of sustainable human resource management in the waste management organizations of Iranian municipalities. The research methodology is applied and developmental research in terms of purpose and descriptive in terms of collecting and analyzing information, and also it is field research. The statistical population includes managers and employees of waste management organizations. The sample size is 125 individuals selected by stratified random sampling method. The tool for collecting research data is a questionnaire, its validity has been accomplished by face validity, and Cronbach's alpha test has accomplished its reliability. Testing hypotheses were made using the binomial test method, and structural equation modeling was done using SPSS and PLS software. The results of data analysis showed that the antecedents of sustainable human resource management include organizational strategy and leadership style. The consequences of sustainable human resource management include organizational performance, attractiveness, employee involvement, and employee turnover.

**Keywords:** Sustainable Human Resources Management, Waste Management Organizations, Antecedents, Consequences.

### Extended Abstract

#### Introduction

Today, the formality and objectivity of organizations are known by their human resources, and considering human resources is the basis of the job of senior managers of the organizations. New approaches in human resources management emphasize that a sustainable approach should manage human resources. Sustainable human resource management has two important roles (Cohen et al., 2014); first,

ensuring the sustainability of human resource management by creating a system that promises employee involvement, provides a productive and healthy workforce for both the present and the future and second, sustainable human resource management has great potential for participation in environmental fields (Johnson & Scholes, 2002), employees' fields (Ehnert, 2009), social fields (Mariappanadar, 2004) and the sustainability of the company's economy and supply chain (Ehnert et al., 2014). According to this fact that one of the responsibilities of waste management organizations is to separate, collect, bury and recycle waste materials, which is, directly and indirectly, related to the health of citizens; therefore, the performance of human resources and the way of managing these resources can have a great impact on the development and performance of these organizations in the field of sustainability. Thus, investigating the influencing factors and consequences of sustainable human resource management can provide more complete and transparent results to users. Therefore, this research is going to present a conceptual model on two levels of effective factors and consequences of sustainable human resource management in the waste management organizations of Iranian municipalities.

### **Case Study**

The statistical population includes managers and employees of waste management organizations.

### **Theoretical framework**

The systematic review of theoretical foundations shows that there are some problems in conceptualization as well as different terms for the connection between sustainability and human resource management, such as sustainable human resource management, sustainable working system, the sustainability of human resources, human resource sustainable management and sustainable leadership (Macke & Genari, 2019). The second topic deals with the internal elements and the human resources management system and is related to the topics of the individual level and human resources management (middle and micro levels). In the management literature, various theories have been proposed related to sustainable human resource management. One of these theories is the theory of systems (Bertalanffy, 1950), which describes sustainable human resource management as a sub-system whose purpose is to make the interaction between the organization and the environment and increase its credibility and acceptability in society. The other theory related to sustainable human resource management includes the institutional theory (Scott W, 2008), which explains the operationalization of sustainable human resource management and the way human resources functions with the process of greening the organization (Opatha & Arulrajah, 2014). The most applicable theory related to sustainable human resource management is the ability, motivation, and opportunity theory (Appelbam et al., 2004) which proposes a kind of conceptual model and clarifies the strategies and concepts of human resource functions to promote sustainable performance (Renwick et al., 2015). This theory is a multidimensional model that strengthens the sustainable results of the organization based on three factors. The first factor includes the ability to use and help green activities inside and outside the working place. The second factor is related to the understanding of increasing the motivation to carry out social activities and mutual responsibility that includes both employees and the organization, and finally, the third factor is creating an opportunity for employees to adapt to a suitable working environment and the culture of organizational support that strengthens green attitude and increasing involvement in voluntary activities (Renwick et al., 2013).

### **Methodology**

The method of testing research hypotheses was using structural equation modeling (PLS) or the partial least square method. The statistical population of the current research includes all the municipal waste management organizations of the country in the number of 45 organizations that have specialized organizational structures and a comprehensive plan for waste management, as well as the number of 1400 municipalities in the whole country, whose municipal services tasks, include (waste separation, burial, and recycling).

### **Discussion and Conclusion**

In this manuscript, the antecedents and consequences of sustainable human resource management were identified through research literature. Municipalities and especially waste management organizations, as one of the largest non-governmental public institutions, can play a major role and have the responsibility for sustainable human resource management. Currently, in most waste management organizations, because of financial and executive concerns, less attention is paid to the main position of this organization, and in fact, the need to expand the responsibilities of these organizations, especially in environmental issues, is felt more. According to the research findings, it can be said that the most important influencing factor in sustainable human resource management in waste management organizations is the organizational strategy and leadership style, as well as the consequences of sustainable human resource management in these organizations, are improving organizational performance, organizational attraction, organizational involvement and reducing employee turnover. Results showed that organizational strategy and leadership style is the basis of the antecedent system of sustainable human resources management. Organizational strategy can be in line with the concept of supporting and achieving long-term goals and finding the needed resources of the organization in order to develop its skills, competencies, and capabilities in different ways. In general, the organization's strategy should be such that, in addition to human resource management methods, emphasize the needs and social responsibilities of internal and external stakeholders and go beyond just the fulfillment of legal regulations. This includes opportunities for training and development, job management, involvement in working place and among employees.

# مطالعات مدیریت و توسعه پایدار

سال دوم، شماره سوم، پاییز ۱۴۰۱ - صفحه ۱۲۸-۱۰۹

Homepage: <https://msds.zahedan.iau.ir>

## پیشایندها و پسایندهای مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌های مدیریت پسماند

گوهر پورا احمدی<sup>۱</sup>، منصور ایران دوست<sup>۲\*</sup>، جمال ادهمی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، سنندج، ایران.

۲. استادیار گروه مدیریت دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، سنندج، ایران.

۳. استادیار گروه جامعه‌شناسی دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، سنندج، ایران.

**چکیده:** هدف از ارائه این پژوهش، بررسی پیشایندها و پسایندهای مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌های مدیریت پسماند شهرداری‌های کشور است. جامعه آماری این پژوهش، شامل مدیران و کارکنان سازمان‌های مدیریت پسماند می‌باشد. حجم نمونه ۱۲۵ نفر است که به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌های پژوهش پرسشنامه بوده که اعتبار آن به شیوه روایی صوری و پایایی آن از طریق آزمون آلفای کرونباخ انجام شده است. آزمون فرضیه‌ها از روش آزمون دوجمله‌ای و مدل معادلات ساختاری به کمک نرم افزارهای SPSS و PLS انجام شد. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که ضریب هم‌انگهی کندال در پیشایندها ۰/۶۸۹ و در پیامدهای مدیریت منابع انسانی پایدار ۰/۷۳۵ می‌باشد. پیشایندهای مدیریت منابع انسانی پایدار شامل استراتژی سازمانی، سبک رهبری و پیامدهای مدیریت منابع انسانی پایدار شامل عملکرد سازمانی، جذابیت سازمانی، مشارکت کارکنان و ترک خدمت کارکنان می‌باشد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت منابع انسانی پایدار، سازمان‌های مدیریت پسماند، پیشایندها، پسایندها.

DOI: [10.30495/msds.2022.697972](https://doi.org/10.30495/msds.2022.697972)

دسترسی آزاد

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

\*نویسنده مسئول: منصور ایران دوست

irandoust.m@iausdj.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۶/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۲۹

تاریخ انتشار: پاییز ۱۴۰۱

استناد: پورا احمدی، گوهر، ایران دوست، منصور، و ادهمی، جمال. (۱۴۰۱). پیشایندها و پسایندهای مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌های مدیریت پسماند. فصلنامه مطالعات مدیریت و توسعه پایدار، ۲(۳)، ۱۰۹-۱۲۸. doi: 10.30495/msds.2022.697972

یادداشت ناشر: MSDS در خصوص ادعاهای قضایی در مطالب منتشر شده و وابستگی‌های سازمانی بی‌طرف می‌ماند.



© 2022 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

### مقدمه

امروزه منابع انسانی و فعالیت‌ها و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی به عنوان عاملی برای رسیدن سازمان به موفقیت شناسایی شده‌اند. از دیدگاه سازمان، در اختیار داشتن منابع انسانی شایسته، با قابلیت و دارای مهارت‌های لازم بسیار مهم است؛ زیرا می‌تواند ذوق فردی و قابلیت سازمانی را توسعه دهد. از این رو، هدف سازمان در فضای امروزی، توسعه سازمانی موفق و سودآور، با کمک منابع انسانی فرهیخته‌ای است که فرصت دستیابی به آمل و آرزوهای خود را از طریق مشارکت در کارهای چالشی به دست می‌آورند (Arman et al., 2015). تقاطع بین پایداری و مدیریت

منابع انسانی بر دو فرض استوار است: نقش مدیریت منابع انسانی در ارتقای پایداری سازمانی (Cohen et al., 2014) و پایداری اقدامات مدیریت منابع انسانی (Macke & Genari, 2019) با ادغام مدیریت منابع انسانی در پایداری، می‌توان در «سطح کلان» به مباحث اجتماعی پیرامون پایداری سازمان و مسئولیت اجتماعی در مدیریت منابع انسانی تمرکز داشت و در «سطح خرد» بر فرایندهای داخلی مدیریت منابع انسانی، مانند مسائل مرتبط با سلامت کارکنان تأکید نمود.

محققان منابع انسانی تعاریف متعددی از مدیریت منابع انسانی پایدار ارائه کرده‌اند. به اعتقاد اهنرت<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶)، مدیریت منابع انسانی پایدار، طراحی استراتژی‌ها و عملیات مدیریت منابع انسانی تلقی می‌شود که در عین حال به عواقب جانبی ناخواسته آنها نیز توجه می‌شود و دستیابی به اهداف زیست محیطی، اجتماعی و مالی در بازه زمانی بلند مدت را فراهم می‌کنند (Ehnert et al., 2016). از دیدگاه جارلستروم<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۸)، مدیریت منابع انسانی پایدار به معنی جست‌وجو و دستیابی همزمان سازمان به نتایج اقتصادی، اجتماعی، انسانی و بوم‌شناختی جهت برآورده شدن انتظارات و نیازهای ذینفعان می‌باشد. چارمز و گارسیا<sup>۳</sup> (۲۰۱۹)، مدیریت منابع انسانی پایدار را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروهای انسانی به منظور نیل به اهداف چهارگانه سازمان شامل، عدالت و برابری، عملکردهای شفاف منابع انسانی و سوددهی و رفاه کارمندی تعریف کرده‌اند (Chams & García-Blandón, 2019). مدیریت منابع انسانی پایدار دو نقش مهم دارد (Cohen et al., 2014)، یکی تضمین پایداری مدیریت منابع انسانی با ایجاد سیستمی که نوید مشارکت کارکنان، آماده‌سازی نیروی کار مولد و سالم هم برای زمان حال و هم آینده را فراهم آورد و دوم، مدیریت منابع انسانی پایدار پتانسیل بسیار زیادی برای مشارکت در حوزه‌های زیست محیطی (Jackson et al., 2014) کارکنان (Ehnert, 2009)، اجتماعی (Mariappanadar, 2004)، و پایداری اقتصادی شرکت و زنجیره تأمین (Ehnert et al., 2014) دارد. امروزه با توجه به فشارها و انتظارات روزافزون جامعه و ذینفعان خارجی (مشتریان، قانون‌گذاران و عموم) و ذینفعان داخلی (کارمندان و سهامداران)، سازمان‌ها ناگزیرند تا ملاحظات پایداری را در فرایندهای مدیریتی خود اعمال نمایند. همچنین، با جدی‌تر شدن مسئله پایداری و لزوم توجه بیشتر به ابعاد این مسئله، به نظر می‌رسد که شهرداری‌ها و سازمان‌های زیرمجموعه آنها علی‌الخصوص سازمان مدیریت پسماند می‌توانند بعنوان نهادهای اساسی تأثیرگذار در محقق ساختن اهداف پایداری، نقش عمده‌ای را ایفا نمایند. با مطرح شدن بحث در مورد مدیریت منابع انسانی پایدار، آشکار می‌شود که یک دستور کار جدید باید با استفاده از گزاره‌هایی بیان شود که چالش آنها تفسیر مجدد نقش‌های منابع انسانی با توجه به یک رویکرد فراگیر و حرفه‌ای است که بر پایداری طولانی مدت سازمان‌ها استوار است. بنابراین، طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی پایدار به عنوان اولویت پژوهش حاضر در نظر گرفته شده است و مسأله اصلی این پژوهش می‌باشد. اهداف مدیریت منابع انسانی پایدار با اتخاذ تکنیک‌های جدید بوم‌شناسی

<sup>1</sup> Ehnert

<sup>2</sup> Jarlstrom

<sup>3</sup> Chams & García

توسط سرمایه انسانی سازمان و با ادغام استراتژی‌های پایدار نوآورانه به دست می‌آید. در صورت بی‌توجهی سازمان به منابع انسانی، واکاوی پایداری زیست محیطی دشوار و در نتیجه در شرایط محیط زیست بحرانی ایران، نمی‌توان گام‌های مشخص و تأثیرگذاری برداشت. با توجه به اینکه یکی از وظایف سازمان‌های مدیریت پسماند، تفکیک و جمع‌آوری و دفن و بازیافت مواد زائد می‌باشد که به طور مستقیم و غیر مستقیم با سلامت شهروندان ارتباط دارد، لذا عملکرد نیروی انسانی و نحوه مدیریت این نیروها می‌تواند تأثیر زیادی در راستای توسعه و عملکرد این سازمان‌ها در زمینه پایداری داشته باشد. لذا، بررسی عوامل اثرگذار و پیامدهای مدیریت منابع انسانی پایدار می‌تواند نتایج کامل‌تر و شفاف‌تری در اختیار استفاده‌کنندگان قرار دهد. پژوهش حاضر می‌تواند برای سازمان‌های مذکور در ارائه راهکارهایی به منظور افزایش قابلیت پاسخ‌گویی به تغییرات زیست محیطی مفید باشد. لذا، در این پژوهش با در نظر گرفتن روش‌های گوناگون از تجربیات مفید سازمان‌های مدیریت پسماند شهرداری‌های مختلف کشور استفاده کرده و با توجه به شرایط و شباهت‌های موجود در این سازمان‌ها، به دنبال ارائه مدلی مفهومی در دو سطح عوامل مؤثر و پیامدهای ناشی از مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌های مدیریت پسماند شهرداری‌های کشور است.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مرور نظام‌مند مبانی نظری، نشان از وجود برخی مشکلات در مفهوم سازی و همچنین اصطلاحات مختلف برای پیوند پایداری و مدیریت منابع انسانی از جمله مدیریت منابع انسانی پایدار، سیستم کار پایدار، پایداری منابع انسانی، مدیریت پایدار منابع انسانی و رهبری پایدار دارد (Macke & Genari, 2019). چرایی ارتباط بین پایداری و مدیریت منابع انسانی، موجب بروز دو مبحث عمده شده است. نخستین مبحث، به ارتباط بین سازمان با محیط‌های اقتصادی و اجتماعی‌اش پرداخته و عمدتاً با مباحث پایداری اجتماعی و اکولوژیکی مرتبط است (سطح کلان). دومین مبحث، به عناصر درونی و سیستم مدیریت منابع انسانی پرداخته و با مباحث سطح فردی و مدیریت منابع انسانی در ارتباط است (سطح میانی و خرد). این مبحث، به مسائلی چون کم شدن منابع انسانی متخصص و ماهر، بالا رفتن سن نیروی کار و افزایش مشکلات بیماری‌های مرتبط با کار می‌پردازد و در واقع بکارگیری مفهوم پایداری در سیستم منابع انسانی را راهکار نجاتی برای سازمان‌های متکی به منابع انسانی می‌داند (Wirtenberg et al., 2007). دایلیک و پینار<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) شرایط کار، رضایت کارکنان، سیاست‌های اشتغال پایدار، آگاهی زیست محیطی، انعطاف‌پذیری، فرایندهای بدون کاغذ-دیجیتال را به عنوان ابعاد مدیریت منابع انسانی پایدار در نظر می‌گیرند (Dilek & Pinar, 2020). کوهن و همکاران (۲۰۱۴) برابری، رفاه و توسعه کارکنان، سازگاری، حاکمیت، اخلاق، فرهنگ و رهبری را به عنوان پیشایندهای مدیریت منابع انسانی پایدار تشخیص می‌دهند (Cohen et al., 2014). یکی از این نظریه‌ها، نظریه سیستم‌ها (Bertalanffy, 1950) می‌باشد که مدیریت منابع انسانی پایدار را خرده سیستمی توصیف می‌کند که هدف آن ایجاد تعامل بین سازمان با محیط و افزایش اعتبار و مقبولیت آن در جامعه می‌باشد (Jackson et al., 2014). دیگر نظریه مرتبط با مدیریت منابع

<sup>1</sup> Dilek & Pinar

انسانی پایدار، شامل نظریه نهادی (Scott W, 2008) است که عملیاتی سازی مدیریت منابع انسانی پایدار و چگونگی کارکردهای منابع انسانی با پروسه سبز شدن سازمان را توضیح می‌دهد (Opatha & Arulrajah, 2014). نظریه منبع محور (Wernerfelt, 1984)، یکی دیگر از نظریه‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی پایدار است. نظریه منبع محور بر این فرض استوار است که هرگاه بخش منابع انسانی با رویه‌های پایدار مرتبط با نیروی کار (یعنی مشارکت، انگیزش، نگهداری و توانمندسازی) ادغام شود، برای سازمان مورد نظر ارزش افزوده در هر دو زمینه مالی و غیرمالی ایجاد می‌کند (Barney, 1991). پرکاربردترین نظریه مرتبط با مدیریت منابع انسانی پایدار، نظریه توانایی، انگیزش و فرصت (Appelbam et al., 2004) می‌باشد که نوعی مدل مفهومی ارائه می‌دهد و راهبردها و مفاهیم کارکردهای منابع انسانی برای ارتقاء عملکرد پایدار را روشن می‌سازد (Renwick et al., 2015). این نظریه یک مدل چندبعدی است که به تقویت نتایج پایدار سازمان براساس سه عامل می‌پردازد. عامل اول، شامل توانایی بکارگیری و کمک به فعالیت‌های سبز و تمایل برای پرورش فضای سازگار با محیط زیست در داخل و خارج از محل کار می‌باشد. عامل دوم، در رابطه با درک افزایش انگیزه انجام فعالیت‌های اجتماعی و مسئولیت مشترکی است که هر دوی کارکنان و سازمان را دربر می‌گیرد و در نهایت، ایجاد فرصتی برای سازگار شدن کارکنان با یک محیط کاری مناسب و فرهنگ حمایت سازمانی است که باعث تقویت نگرش سبز و افزایش مشارکت در فعالیت‌های داوطلبانه می‌شود (Renwick et al., 2013).

#### پیشایندهای مدیریت منابع انسانی پایدار

در بررسی‌های صورت گرفته از تحقیقات مختلف در این زمینه، عوامل و محرک‌های تأثیرگذار بر مدیریت منابع انسانی پایدار در سطح سازمان شناسایی شدند. اولین عامل اثرگذار بر مدیریت منابع انسانی پایدار در سطح سازمانی، استراتژی سازمانی است. استراتژی سازمانی عبارت است از تعیین جهت و گستره عملیات سازمان در بلند مدت، جهت دستیابی به انتظارات ذینفعان که منجر به دستیابی به مزیت برای سازمان می‌شود (Johnson & Scholes, 2002). از نظر تفرج خواه و همکاران (۲۰۲۲)، تمرکز بر استراتژی‌های پایداری اصلی در سازمان می‌تواند به توسعه قابلیت مدیریت منابع انسانی برای پایدار ساختن منابع کمک کند. دومین عامل اثرگذار بر مدیریت منابع انسانی پایدار در سطح سازمانی، فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، درک و استنباط و شیوه‌های تفکر یا اندیشیدن که اعضاء سازمان در آنها دارای وجوه مشترک و به عبارتی نشان دهنده بخش نانوشته و محسوس سازمان است (Tafaroz khah et al., 2020). فرهنگ سازمانی با تأثیرگذاری بر ذهنیت کارکنان می‌تواند بر مدیریت منابع انسانی تأثیر بگذارد (Roy & Thérin, 2011). سومین عامل اثرگذار بر مدیریت منابع انسانی پایدار، مدیریت تحول است. از دیدگاه فرنچ و اچ‌بل<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) مدیریت تحول مستلزم آگاهی‌های کلی، کار و فعالیت سخت در طی زمان، دارا بودن رویکرد اصولی و هدف مدار و دانشی معتبر در مورد پویایی‌های سازمانی و چگونگی تغییر آنهاست. چهارمین عامل اثرگذار بر مدیریت منابع انسانی پایدار، یادگیری سازمانی است. یادگیری سازمانی یک فرآیند و مجموعه اقدامی است که به

<sup>1</sup> French & Bell

یادگیری کارکنان می‌انجامد. مفهوم یادگیری سازمانی فرآیندی پویا شامل تولید دانش، مهارت‌ها و رفتارهای جدید است که سازمان را قادر می‌سازد به سرعت با تغییرات پیرامونی خودسازگاری یابد. پنجمین عامل اثرگذار بر مدیریت منابع انسانی پایدار در سطح سازمانی، سبک رهبری است. از دیدگاه ماک و جناری<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، رهبری پایدار تأثیر مثبتی بر مدیریت منابع انسانی پایدار دارد و ارزش‌های مشترکی ایجاد می‌کند که بر رفتار اخلاقی کارکنان تأثیر می‌گذارد. به عبارتی رهبری رسمی و شفاف، در حقیقت، مهم‌ترین عنصر برای پیاده‌سازی اصول پایداری در مدیریت منابع انسانی می‌باشد و می‌توان گفت که نقش یک «کاتالیزور» را در ارتقاء ارزش‌های کارکنان ایفا می‌کند (Robertson & Barling, 2013).

### پسایندهای مدیریت منابع انسانی پایدار

در بررسی‌های صورت گرفته از تحقیقات مختلف، پیامدهای مدیریت منابع انسانی پایدار در سطح سازمانی شامل عملکرد سازمانی، جذابیت سازمانی، مدیریت تحول، مشارکت کارکنان و ترک خدمت کارکنان شناسایی شدند. اولین پیامد مدیریت منابع انسانی پایدار در سطح سازمان، بهبود عملکرد سازمان است. تمام سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف مشخص خود و همچنین پیشرفت‌های آتی نیاز به آگاهی از عملکرد خود دارند. این آگاهی، هم آنان را از نقاط ضعف و قوت خود مطلع می‌سازد و هم راهکارهای بهبود عملکرد و مسیر پیشرفت را برای آنان مشخص می‌کند. بهبود عملکرد سازمان، کاربرد نظام‌مند دانش رفتاری در تحول سازمان از پیش طراحی شده، بهبود و تقویت مجدد راهبردها، ساختارها و فرآیندهای است که به اثربخشی سازمان می‌انجامد. دومین پیامد مدیریت منابع انسانی پایدار، جذب و حفظ کارکنان بسیار ماهر و با انگیزه است که همگی به نیروی کار با کیفیت بالا می‌افزایند و برای ایجاد در یک دوره زمانی زمان می‌برند. در سناریوی حاضر، نیروی کار با مهارت بالا مزیت رقابتی را نسبت به سایر سازمان‌ها تضمین می‌کند (Wright & McMahan, 1992). نکته کلیدی اتخاذ شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار است؛ زیرا راه حلی برای مشکل جذب و حفظ نیروی کار با مهارت بالا با ارائه شیوه‌های دوستانه به کارکنان ارائه می‌دهد. پیامد مهم دیگر و سومین پیامد مدیریت منابع انسانی پایدار، مشارکت کارکنان است. جارلستروم<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۸)، بر اساس نتایج مطالعات تجربی به این نتیجه رسیدند که مشارکت کارمندان اشاره به یک مدیریت منابع انسانی پایدار در ذهن مدیران ارشد دارد. برای مشارکت کارکنان، ابتدا باید از مدیریت مشارکتی قدردانی کرد. نقطه کانونی مدیریت مشارکتی در درجه اول در افزایش توانمندی کارکنان و توسعه روش‌های جایگزین برای مشارکت جهت جذب کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی است. مشارکت کارکنان به عنوان «رفتار ترویجی که بر بیان چالش‌سازنده با هدف بهبود به جای انتقاد صرف تأکید می‌کند» در نظر گرفته می‌شود (Van Dyne & LePine, 1998). چهارمین پیامد در رابطه با ترک خدمت کارکنان است. نیت ترک، توضیحی فراگیر برای فرآیند روانشناختی در مورد ترک است و با توجه به فرآیند

<sup>۱</sup> Macke & Genari

<sup>۲</sup> Jarlstrom



ارزیابی ترک، این احساس نارضایتی است که افکار مربوط به ترک را به وجود می‌آورد. هانیش و هولین (۱۹۹۰) شواهد عملگراییانه را برای حمایت از تمایز بین دو نوع ساختار ترکیبی ترک سازمانی ارائه کردند: شغل و کار. زمانی که کارمند دچار رفتار کناره‌گیری می‌شود، شروع به اجتناب از کار و قطعاً جنبه‌های مختلف کار می‌کند. بنابراین مدیریت منابع انسانی پایدار تأثیر منفی بر جابجایی و ترک خدمت کارکنان دارد (Hanisch & Hulin, 1991).

### پیشینه پژوهش

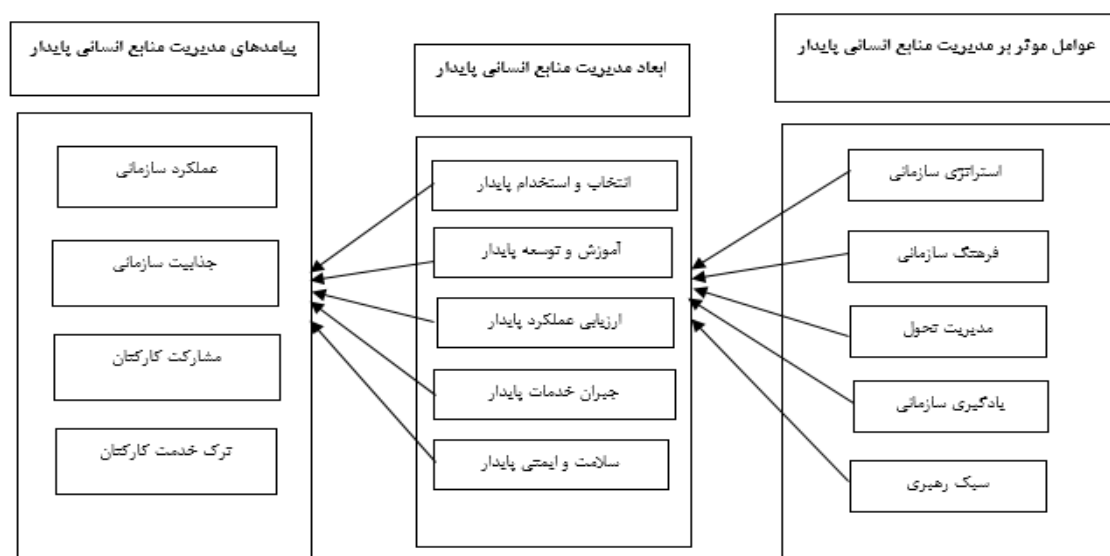
تحقیقات متعددی بطور جداگانه در زمینه عوامل مؤثر و پیامدهای مدیریت منابع انسانی پایدار صورت گرفته است. در پژوهشی با عنوان «آزمون الگوی اثرگذاری محرک‌های مدیریت منابع انسانی پایدار» که توسط صیاد ندیمی مردانی و همکاران (۲۰۲۱) انجام شد، حمایت سازمانی و نظارت، ترویج کار داوطلبانه و مدیریت حرفه شغلی را بعنوان اساسی‌ترین و اثرگذارترین عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار، شناسایی کردند (Sayad et al., 2021).

جارلستروم و همکاران (۲۰۱۸)، در مطالعه‌ای با عنوان «مدیریت پایدار منابع انسانی با حمایت از دینفعان: چشم‌انداز مدیریت ارشد» به چگونگی طراحی مدیریت منابع انسانی پایدار و شناسایی انواع دینفعان در این حوزه پرداختند. نتایج حاصل چهار بعد مدیریت منابع انسانی پایدار را که شامل عدالت و برابری، شیوه‌های شفاف منابع انسانی، سودآوری و رفاه کارمندان می‌باشد، آشکار کرده است (Jarlstrom et al., 2018). چارمز و گارسیا (۲۰۱۹)، در نوشتاری با عنوان «اهمیت مدیریت منابع انسانی پایدار برای پذیرش اهداف توسعه پایدار»، سیاست‌ها و مقررات محیطی و اجتماعی، فشارهای دولت و جامعه، نیازهای مصرف‌کنندگان و ارزش‌های سبز، فرهنگ شفافیت‌گرا و حمایت‌گر، هویت جمع طلبانه را به عنوان پیشایندهای مدیریت منابع انسانی پایدار در سطح سازمانی بیان می‌کنند (Chams & García-Blandón, 2019).

کومار و همکاران (۲۰۲۰)، در پژوهشی با عنوان «پذیرش پایداری از طریق مدیریت منابع انسانی پایدار: مروری بر ادبیات سیستماتیک و چارچوب مفهومی»، برنامه‌های عملکرد زیست محیطی، سهامداران، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز، رفاه و رضایت کارکنان، عملکرد کارکنان، محیط کار و میزان فشارهای بازار را از جمله عوامل مؤثر و پیامدهای سازمانی، زیست محیطی و مالی را به‌عنوان نتایج مدیریت منابع انسانی پایدار برشمردند. دایلیک و پینار (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای با عنوان «مدیریت منابع انسانی پایدار در ترکیه و توسعه مدیریت منابع انسانی پایدار»، «شرایط کاری، توسعه و شادکامی کارکنان»، «سیاست‌های اشتغال پایدار»، «فرایندهای دیجیتالی بدون کاغذ»، «روش‌های انعطاف‌پذیری» و «آگاهی زیست محیطی» را به عنوان ابعاد مدیریت منابع انسانی پایدار نام‌گذاری کردند (Dilek & Pinar, 2020).

## مدل مفهومی پژوهش

با بررسی ادبیات پژوهش، شاخص‌ها و پیشایندها و پیامدهای ناشی از مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌های مدیریت پسماند شهرداری‌های کشور شناسایی و مدل مفهومی مدیریت منابع انسانی پایدار ارائه شد. نمودار شماره ۱ مدل مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد.



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

## روش پژوهش

پژوهش حاضر براساس هدف از نوع کاربردی، جهت‌گیری آن توسعه‌ای، رویکرد پژوهش استقرایی - قیاسی، هدف پژوهش اکتشافی است و به منظور جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده است. جهت تدوین معیارها و سؤالات پرسشنامه، در فاز اول ابتدا ۳ معیار اصلی و ۱۴ شاخص و ۱۳۸ گویه جهت درج در پرسشنامه انتخاب گردید. به منظور تدوین نهایی پرسشنامه، روایی شاخص‌ها با استفاده از نظرات اساتید و متخصصان مربوطه اعتبارسنجی و پایایی شاخص‌ها با استفاده از فرمول آلفای کرونباخ، محاسبه گردید. سپس شاخص‌ها در قالب پرسشنامه‌ای در طیف پنج تایی لیکرت (کاملاً غیرمرتبط، غیر مرتبط، تاحدودی مرتبط، مرتبط، کاملاً مرتبط) تدوین و در جامعه آماری مورد نظر توزیع گردید. روش آزمون فرضیه‌های تحقیق با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری (PLS) یا روش حداقل مربعات جزئی بوده است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه سازمان‌های مدیریت پسماند شهرداری کشور به تعداد ۴۵ سازمان که به صورت تخصصی دارای تشکیلات سازمانی و طرح جامع مدیریت پسماند هستند و همچنین تعداد ۱۴۰۰ شهرداری کل کشور می‌باشد که وظایف خدمات شهری از جمله تفکیک، دفن و بازیافت زباله را برعهده دارند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده از طریق نرم افزار Sample Power تعیین شدند. با در نظر گرفتن

خطای آزمون ۰/۵ درصد و سطح اطمینان ۰/۹۵ و توان آزمون ۰/۹۰۵ و سطح دقت سنجش همبستگی ۳/، حجم نمونه به تعداد ۱۲۵ نفر در سازمان‌های مدیریت پسماند شهرداری‌های کشور تعیین گردید.

### توصیف جمعیت شناختی نمونه آماری

جامعه آماری این پژوهش مدیران و کارکنان سازمانهای مدیریت پسماند شهرداریهای کشور هستند. در **Error!** **Reference source not found.** شماره ۱ ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخگویان به تفکیک جنسیت، سطح تحصیلات، سابقه کاری، پست سازمانی ارائه شده است.

### جدول ۱. توزیع فراوانی ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخگویان

ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخگویان						
فراوانی			درصد			جنسیت
فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	
زیر ۵ سال	۱۲	۱۵	۳۸	۳۰/۴	زن	جنسیت
بین ۱۰ تا ۱۰ سال	۳۹	۳۱/۲	۸۷	۶۹/۶	مرد	
بین ۱۱ تا ۲۰ سال	۴۷	۳۷/۶	۱۲۵	۱۰۰	جمع	
بالای ۲۰ سال	۲۴	۱۹/۲				
جمع	۱۲۵	۱۰۰				
پست سازمانی						
معاون	۱۷	۱۳/۶	دپلم	۳	۴/۲	تحصیلات
مدیر	۳۳	۲۶/۴	کاردانی	۸	۴/۶	
کارشناس	۴۴	۳۵/۲	کارشناسی	۵۹	۲/۴۷	
مسئول			ارشد	۵۲	۶/۴۱	
کارشناس	۳۱	۲۴/۸	دکتری	۳	۴/۲	
جمع	۱۲۵	۱۰۰	جمع	۱۲۵	۱۰۰	

### روایی و پایایی ابزار سنجش

در جدول شماره ۲ در زیر ستون (CR) و آلفای کرونباخ مقابل هر سازه یا متغیر پنهان عددی جهت پایایی مرکب آن نوشته شده است که مقادیر آن بیش از ۰/۷ برای اعتبار ترکیبی قابل قبول هستند. همانگونه که مشاهده می‌شود، مقایسه بدست آمده نشان دهنده اعتبار ترکیبی سازه هستند. همچنین، مقادیر واریانس استخراج شده (AVE) بیانگر اعتبار مناسب ابزارهای اندازه‌گیری است که مقدار آن باید بیشتر از ۰/۴ باشد. همانگونه که مشاهده می‌شود، مقادیر همه متغیرها بالای ۰/۴ درصد است که روایی همگرایی سازه را برای متغیرهای تحقیق تأیید می‌کند.

## جدول ۲. شاخص‌های پایایی و روایی متغیرهای پژوهش

سازه	متغیر	واریانس استخراج شده سازه	پایایی مرکب	آلفای کرونباخ	جمع کل
عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار	استراتژی سازمانی	۰/۵۰۲	۰/۸۵۵	۰/۷۹۴	۰/۵۰۲
	فرهنگ سازمانی	۰/۶۲۲	۰/۸۸۱	۰/۸۳۴	۰/۶۲۲
	مدیریت تحول	۰/۶۶۷	۰/۹۳۳	۰/۸۹۹	۰/۶۶۷
	یادگیری سازمانی	۰/۶۳۷	۰/۹۱۳	۰/۸۸۵	۰/۶۳۷
	سبک رهبری	۰/۵۹۷	۰/۸۸۰	۰/۸۲۶	۰/۵۹۷
پیامدهای مدیریت منابع انسانی پایدار	عملکرد سازمانی	۰/۳۴۶	۰/۷۹۲	۰/۷۱۰	۰/۳۴۶
	جذابیت سازمانی	۰/۵۶۱	۰/۸۱۶	۰/۷۴۰	۰/۴۶۱
	مشارکت کارکنان	۰/۵۹۴	۰/۸۵۳	۰/۷۶۷	۰/۵۹۴
	ترک خدمت کارکنان	۰/۵۴۸	۰/۸۲۲	۰/۷۲۸	۰/۵۴۸

## آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (بررسی نرمال بودن داده‌ها)

نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف در جدول شماره ۳ نشان داده شده است. با توجه به اینکه سطح معناداری آزمون (Sig) در تمام متغیرها کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، ادعای نرمال بودن داده‌ها پذیرفته نشده و تمامی متغیرهای پژوهش دارای توزیع غیرنرمال می‌باشند. بنابراین، می‌توان جهت بررسی فرضیه‌های پژوهش از روش‌های ناپارامتریک استفاده نمود.

## جدول ۳. آزمون نرمال بودن داده‌های پژوهش

متغیرها	استراتژی سازمانی	فرهنگ سازمانی	مدیریت تحول	یادگیری سازمانی	سبک رهبری	عملکرد سازمانی	جذابیت سازمانی	مشارکت کارکنان	ترک خدمت کارکنان
آماره کولموگروف-اسمیرنوف	۰/۱۵۸	۰/۱۳۲	۰/۱۵۳	۰/۱۳۳	۰/۱۳۶	۰/۰۹۶	۰/۱۰۷	۰/۱۵۶	۰/۱۳۲
سطح معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۷	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

## مدل تحلیل عاملی تأییدی

در تحلیل عاملی تأییدی، پژوهشگر به دنبال یافتن این پرسش است که آیا مجموعه سؤالات طراحی شده، یک سازه یا عامل مشخص را اندازه‌گیری می‌کنند یا نه؟ همانگونه که در جدول شماره ۴ مشاهده می‌شود، نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان می‌دهد بار عاملی همه گویه‌ها بیشتر از ۰/۵ می‌باشد که از لحاظ آماری معنادار هستند ( $P < 0/05$ ) و همه شاخص‌های برازش مدل در سطح قابل قبولی قرار دارند.

جدول ۴. نتایج تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار

سازه	متغیر	شاخص	بارعاملی	عدد معنی داری
عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار	استراتژی سازمانی	St1	۰/۶۸۲	۰/۰۰۰
		St2	۰/۷۳۶	۰/۰۰۰
		St3	۰/۷۸۵	۰/۰۰۰
		St4	۰/۶۴۱	۰/۰۰۰
		St5	۰/۸۴۲	۰/۰۰۰
	فرهنگ سازمانی	St6	۰/۵۱۷	۰/۰۰۰
		Fa1	۰/۸۹۳	۰/۰۰۰
		Fa2	۰/۹۰۷	۰/۰۰۰
		Fa3	۰/۸۵۲	۰/۰۰۰
		Fa4	۰/۸۳۰	۰/۰۰۰
مدیریت تحول	Fa5	۰/۵۷۱	۰/۰۰۰	
	Mt1	۰/۸۴۱	۰/۰۰۰	
	Mt2	۰/۸۰۶	۰/۰۰۰	
	Mt3	۰/۷۸۳	۰/۰۰۰	
	Mt4	۰/۸۴۲	۰/۰۰۰	
	Mt5	۰/۸۶۹	۰/۰۰۰	
یادگیری سازمانی	Mt6	۰/۷۵۰	۰/۰۰۰	
	Ya1	۰/۸۲۰	۰/۰۰۰	
	Ya2	۰/۷۸۷	۰/۰۰۰	
	Ya3	۰/۷۴۵	۰/۰۰۰	
	Ya4	۰/۸۹۶	۰/۰۰۰	
	Ya5	۰/۷۲۶	۰/۰۰۰	
سبک رهبری	Ya6	۰/۸۰۲	۰/۰۰۰	
	Sa1	۰/۸۷۸	۰/۰۰۰	
	Sa2	۰/۷۹۵	۰/۰۰۰	
	Sa3	۰/۷۹۰	۰/۰۰۰	
	Sa4	۰/۷۳۳	۰/۰۰۰	
		Sa5	۰/۶۰۱	۰/۰۰۰

همانطور که در جدول ۵ قابل مشاهده است، نتایج تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای پیامدهای مدیریت منابع انسانی پایدار نشان می‌دهد بار عاملی همه گویه‌ها بیشتر از ۰/۵ می‌باشد که از لحاظ آماری معنادار هستند ( $P < 0/05$ ) و همه شاخص‌های برازش مدل در سطح قابل قبولی قرار دارند.

جدول ۵. نتایج تحلیل عاملی تاییدی متغیرهای پیامد مدیریت منابع انسانی پایدار

سازه	متغیر	شاخص	بارعاملی	عدد معنی داری
پیامدهای مدیریت منابع انسانی پایدار	عملکرد سازمانی	Aml1	۰/۱۸۵۸	۰/۰۰۰
		Aml2	۰/۷۴۷	۰/۰۰۰
		Aml3	۰/۰۶۱	۰/۰۰۰
		Aml4	۰/۰۹۶	۰/۰۰۰
		Aml5	۰/۷۳۹	۰/۰۰۰
		Aml6	۰/۴۶۳	۰/۰۰۰
		Aml7	۰/۶۰۵	۰/۰۰۰
		Aml8	۰/۶۱۵	۰/۰۰۰
		Aml9	۰/۵۴۶	۰/۰۰۰
جذابیت سازمانی	جذابیت سازمانی	Ja1	۰/۸۱۱	۰/۰۰۰
		Ja2	۰/۲۷۵	۰/۰۰۰
		Ja3	۰/۸۴۵	۰/۰۰۰
		Ja4	۰/۸۶۴	۰/۰۰۰
		Ja5	۰/۳۰۴	۰/۰۰۰
		Ja6	۰/۶۹۱	۰/۰۰۰
مشارکت کارکنان	مشارکت کارکنان	Mo1	۰/۶۴۰	۰/۰۰۰
		Mo2	۰/۸۳۱	۰/۰۰۰
		Mo3	۰/۷۳۶	۰/۰۰۰
		Mo4	۰/۸۵۸	۰/۰۰۰
ترک خدمت کارکنان	ترک خدمت کارکنان	Tar1	۰/۸۸۴	۰/۰۰۰
		Tar2	۰/۷۳۶	۰/۰۰۰
		Tar3	۰/۴۵۶	۰/۰۰۰
		Tar4	۰/۸۱۳	۰/۰۰۰

در جدول ۶ نتایج آزمون بررسی اعتبار اشتراک متغیرهای پژوهش مشخص شده است. در صورتی که شاخص اعتبار اشتراک متغیرها یا همان CV-COM مثبت باشد، مدل اندازه‌گیری دارای کیفیت مناسب است. چنانکه از نتایج جدول ۶ مشاهده می‌شود، مدل پژوهش حاضر براساس این معیار (یعنی مثبت بودن مقادیر) دارای کیفیت مناسب است.

جدول ۶. نتایج آزمون بررسی اعتبار اشتراک متغیرهای پژوهش

سازه	متغیر	مجموع مجذورات مشاهدات	مجموع مجذورات خطاهای پیش بینی	اعتبار اشتراک
عوامل موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار	استراتژی سازمانی	۱۱۱/۱۶۰	۶۹/۰۴۹	۰/۳۷۸
	فرهنگ سازمانی	۸۷/۳۲۰	۳۵/۸۴۰	۰/۵۸۹
پیامدهای مدیریت	مدیریت تحول	۱۰۴/۷۲۱	۵۳/۱۷۸	۰/۴۹۲
	یادگیری سازمانی	۹۲/۶۷۷	۴۷/۴۸۰	۰/۴۸۷
پیامدهای مدیریت	سبک رهبری	۹۷/۵۳۷	۶۸/۹۲۴	۰/۲۹۳
	عملکرد سازمانی	۱۶۲/۸۴۴	۱۲۹/۱۱۷	۰/۲۰۷
	جذابیت سازمانی	۱۱۳/۰۳۳	۹۳/۵۶۱	۰/۱۷۲
	مشارکت سازمانی	۶۶/۱۲۳	۴۷/۷۴۶	۰/۲۷۷

منابع انسانی پایدار	ترک خدمت کارکنان	۶۲/۴۳۴	۳۱/۳۷۴	۰/۴۹۷
---------------------	------------------	--------	--------	-------

### یافته‌های پژوهش

در آزمون فرضیه اول، مبنی بر تأثیر استراتژی سازمانی بر مدیریت منابع انسانی پایدار، از مدل درونی معادلات ساختاری جهت سنجش میزان تأثیر متغیر مکنون مستقل بر متغیر مکنون وابسته استفاده شده است. همانطور که در نمودار شماره ۲ نشان داده شده است، ضریب تأثیر متغیر استراتژی سازمانی بر مدیریت منابع انسانی پایدار برابر ۰/۴۹۹ است. با توجه به اینکه  $t$  محاسباتی معادل ۳/۸۲۵ و از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است. در نتیجه، فرضیه تحقیق تأیید می‌شود. به عبارت دیگر، بین متغیر استراتژی سازمانی و مدیریت منابع انسانی پایدار رابطه معنی‌داری وجود دارد و ضریب همبستگی بین دو متغیر قوی است.

در آزمون فرضیه دوم، مبنی بر تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت منابع انسانی پایدار، ضریب تأثیر متغیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت منابع انسانی پایدار برابر ۰/۱۴۹ است. با توجه به اینکه  $t$  محاسباتی معادل ۱/۱۲۲ و از مقدار بحرانی ۱/۹۶ کوچکتر است، لذا فرضیه تحقیق رد می‌شود. به عبارت دیگر، بین متغیر فرهنگ سازمانی و مدیریت منابع انسانی پایدار رابطه معنی‌داری وجود ندارد و ضریب همبستگی بین دو متغیر ضعیف است.

در آزمون فرضیه سوم، مبنی بر تأثیر مدیریت تحول بر مدیریت منابع انسانی پایدار، ضریب تأثیر متغیر مدیریت تحول بر مدیریت منابع انسانی پایدار برابر ۰/۱۲۸ است. با توجه به اینکه  $t$  محاسباتی معادل ۰/۹۰۶ از مقدار بحرانی ۱/۹۶ کوچکتر است، لذا فرضیه تحقیق رد می‌شود. به عبارت دیگر بین متغیر مدیریت تحول و مدیریت منابع انسانی پایدار رابطه معنی‌داری وجود ندارد و ضریب همبستگی بین دو متغیر ضعیف است.

در آزمون فرضیه چهارم، مبنی بر تأثیر یادگیری سازمانی بر مدیریت منابع انسانی پایدار، ضریب تأثیر متغیر مدیریت تحول بر مدیریت منابع انسانی پایدار برابر ۰/۳۱ است. با توجه به اینکه  $t$  محاسباتی معادل ۰/۲۹۷ از مقدار بحرانی ۱/۹۶ کوچکتر است، فرضیه تحقیق رد می‌شود. به عبارت دیگر بین متغیر یادگیری سازمانی و مدیریت منابع انسانی پایدار رابطه معنی‌داری وجود ندارد و می‌توانیم نتیجه بگیریم که ضریب همبستگی بین دو متغیر ضعیف است.

در آزمون فرضیه پنجم، مبنی بر تأثیر سبک رهبری بر مدیریت منابع انسانی پایدار، ضریب تأثیر متغیر سبک رهبری بر مدیریت منابع انسانی پایدار برابر ۰/۳۷۰ است. با توجه به اینکه  $t$  محاسباتی معادل ۴/۳۱۵ از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است، فرضیه تحقیق تأیید می‌شود. به عبارت دیگر، بین متغیر سبک رهبری و مدیریت منابع انسانی پایدار رابطه معنی‌داری وجود دارد و ضریب همبستگی بین دو متغیر قوی است.

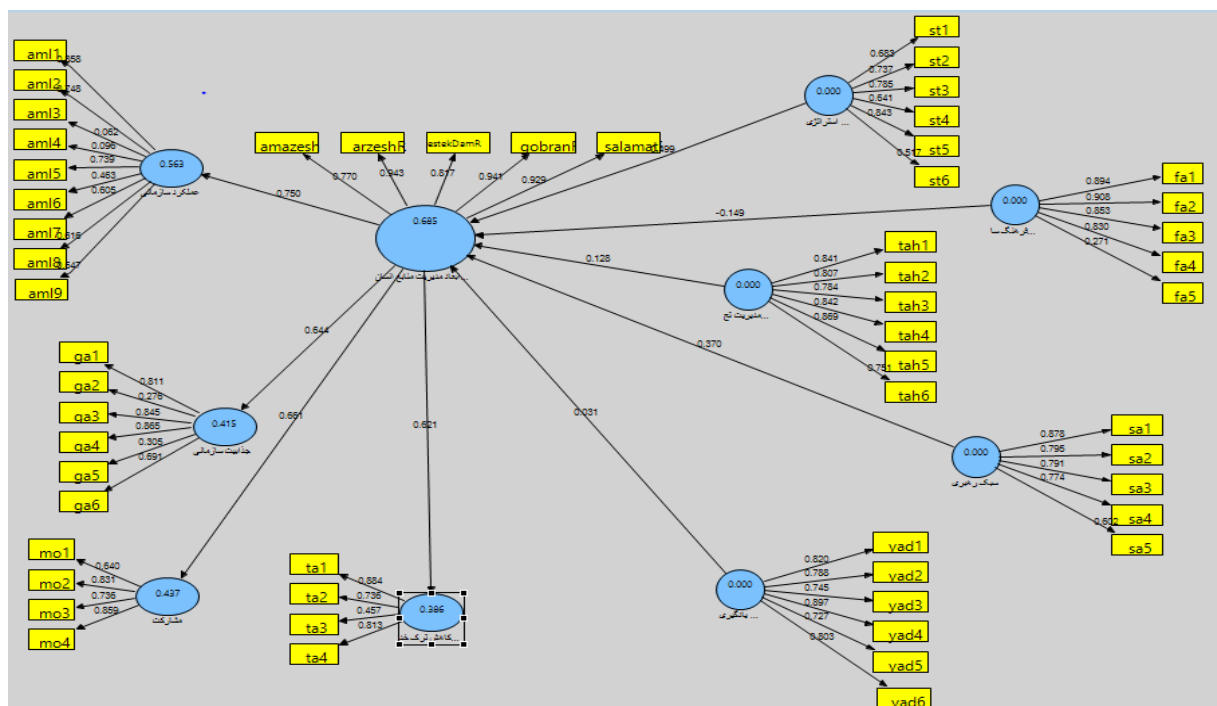
در آزمون فرضیه ششم، مبنی بر تأثیر مدیریت منابع انسانی پایدار بر عملکرد سازمانی، ضریب تأثیر متغیر مدیریت منابع انسانی پایدار بر عملکرد سازمانی برابر ۰/۷۵۰ است. با توجه به اینکه  $t$  محاسباتی معادل ۱۹,۴۲۹ و از مقدار بحرانی

۱/۹۶ بزرگتر است، فرضیه تحقیق تأیید می‌شود. به عبارت دیگر بین متغیر مدیریت منابع انسانی پایدار و عملکرد سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد و در نتیجه ضریب همبستگی بین دو متغیر قوی است.

در آزمون فرضیه هفتم، مبنی بر تأثیر مدیریت منابع انسانی پایدار بر جذابیت سازمانی، ضریب تأثیر متغیر مدیریت منابع انسانی پایدار بر جذابیت سازمانی برابر ۰/۶۴۴ است. با توجه به اینکه  $t$  محاسباتی معادل ۱۳/۶۱۱ و از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است، فرضیه تحقیق تأیید می‌شود. به عبارت دیگر، بین متغیر مدیریت منابع انسانی پایدار و جذابیت سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد و ضریب همبستگی بین دو متغیر قوی است.

در آزمون فرضیه هشتم، مبنی بر تأثیر مدیریت منابع انسانی پایدار بر مشارکت کارکنان، ضریب تأثیر متغیر مدیریت منابع انسانی پایدار بر مشارکت کارکنان برابر ۰/۶۶۱ است. با توجه به اینکه  $t$  محاسباتی معادل ۱۲/۶۸۸ و از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است، فرضیه تحقیق تأیید می‌شود. به عبارت دیگر، بین متغیر مدیریت منابع انسانی پایدار و مشارکت کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد و در نتیجه ضریب همبستگی بین دو متغیر قوی است.

در آزمون فرضیه نهم، مبنی بر تأثیر مدیریت منابع انسانی پایدار بر ترک خدمت کارکنان، ضریب تأثیر متغیر مدیریت منابع انسانی پایدار بر ترک خدمت کارکنان برابر ۰/۶۲۱ است. با توجه به اینکه  $t$  محاسباتی معادل ۱۲/۱۹۷ و از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است، فرضیه تحقیق تأیید می‌شود. به عبارت دیگر، بین متغیر مدیریت منابع انسانی پایدار و ترک خدمت کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد و نتیجه می‌گیریم که ضریب همبستگی بین دو متغیر قوی است.



نمودار ۲. خروجی نرم افزار در حالت معناداری ضرایب مسیر



جدول ۷. ضریب تأثیر و معناداری متغیرها

فرضیه‌های پژوهش	مسیرهای مورد بررسی	ضرایب تأثیر	مقدار آماره t	نتیجه آزمون
<b>پیشایندهای مدیریت منابع انسانی پایدار</b>				
۱	استراتژی سازمانی ← مدیریت منابع انسانی پایدار	۰/۴۹۹	۳/۸۲۲	تأیید
۲	فرهنگ سازمانی ← مدیریت منابع انسانی پایدار	۰/۱۴۹	۱/۱۲۲	عدم تأیید
۳	مدیریت تحول ← مدیریت منابع انسانی پایدار	۰/۱۲۸	۰/۹۰۶	عدم تأیید
۴	یادگیری سازمانی ← مدیریت منابع انسانی پایدار	۰/۰۳۱	۰/۲۹۷	عدم تأیید
۵	سبک رهبری ← مدیریت منابع انسانی پایدار	۰/۳۷۰	۴/۳۱۵	تأیید
<b>پیامدهای مدیریت منابع انسانی پایدار</b>				
۱	مدیریت منابع انسانی پایدار ← عملکرد سازمانی	۰/۷۵۰	۱۹/۴۲۹	تأیید
۲	مدیریت منابع انسانی پایدار ← جذابیت سازمانی	۰/۶۴۴	۱۳/۶۱۱	تأیید
۳	مدیریت منابع انسانی پایدار ← مشارکت کارکنان	۰/۶۶۱	۱۲/۶۸۸	تأیید
۴	مدیریت منابع انسانی پایدار ← ترک خدمت کارکنان	۰/۶۲۱	۱۲/۱۹۷	تأیید

### بحث و نتیجه گیری

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که میان استراتژی سازمانی و مدیریت منابع انسانی پایدار رابطه معنی‌داری وجود دارد. نتایج این فرضیه با نتایج محققانی چون زید و همکاران (۲۰۱۸)، دایلیک و پینار (۲۰۲۰) مطابقت دارد. همچنین، نتایج تحقیق نشان دهنده عدم وجود رابطه معنی‌دار بین فرهنگ سازمانی و مدیریت منابع انسانی پایدار است که با نتایج محققانی چون دیلیک و هوکرتز (۲۰۰۲)، جلالی فراهانی و همکاران (۱۴۰۰)، هم راستا نیست. یافته‌های حاصل از این پژوهش از عدم وجود رابطه مستقیم میان مدیریت تحول و مدیریت منابع انسانی پایدار حکایت دارد. نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج دایلیک و پینار (۲۰۲۰) و محمدیانی و همکاران (۱۳۹۵) هم‌خوانی ندارد. یافته‌های حاصل حاکی از عدم وجود رابطه مستقیم یادگیری سازمانی بر مدیریت منابع انسانی پایدار است که با نتایج پژوهش‌های محققانی مانند چامز و بلاندون (۲۰۱۶)، کولمان (۲۰۱۶) هم‌خوانی ندارد.

یافته‌های حاصل نشان از رابطه معنی‌دار میان سبک رهبری و مدیریت منابع انسانی پایدار حکایت دارد. که با نتایج پژوهش‌های محققانی همچون گولان و ژو (۲۰۱۴) و کوهن و همکاران (۲۰۱۲) مطابقت دارد. همچنین، نتایج آزمون نشان دهنده رابطه معنی‌دار میان مدیریت منابع انسانی پایدار و عملکرد سازمانی است؛ که با نتایج محققانی چون آرمان (۲۰۱۷) مطابقت دارد. یافته‌های حاصل حاکی از رابطه میان مدیریت منابع انسانی پایدار و جذابیت سازمانی است؛ که با نتایج پژوهش‌های محققانی مانند واگنر (۲۰۱۱)، ویهاری و رآئو (۲۰۱۹) هم‌خوانی دارد.

نتایج بررسی رابطه میان مدیریت منابع انسانی پایدار و مشارکت کارکنان نیز از رابطه معنی‌دار میان این دو متغیر حکایت دارد؛ که با نتایج پژوهش‌های محققانی مانند استاکوپیت و ساوانا جین (۲۰۱۹) هم‌خوانی دارد. و در نهایت،

میان مدیریت منابع انسانی پایدار و ترک خدمت کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد که با نتایج پژوهش گورسی و همکاران (۲۰۱۸) مطابقت دارد.

نتایج پژوهش نشان داد که استراتژی سازمانی و سبک رهبری اصل و اساس سیستم پیشایندهای مدیریت منابع انسانی پایدار می‌باشد. اتخاذ شیوه‌هایی که می‌تواند افراد و گروه‌ها را در توسعه نگرش‌ها و رفتارهای سازگار با یک رویکرد پایدار تحت تأثیر قرار دهد، همچنین پیامدهای مدیریت منابع انسانی پایدار شامل عملکرد سازمانی، جذابیت سازمانی، مشارکت کارکنان و کاهش ترک خدمت کارکنان می‌باشد. بر این اساس مدیران می‌توانند در ایجاد محیط کاری خوب و دوستانه و در کنار آن فراهم نمودن یک محیط کاری جذاب، به افزایش جایگاه سازمان، نزد کارکنان کمک کنند و با ایجاد رفتار شهروند سازمانی در کارکنان برای دستیابی به اهداف خود از یک ابزار استراتژیک به نام هویت سازمانی بهره ببرند. زیرا آنچه سازمان را متمایز و مشخص پذیرتر از سایر سازمان‌ها می‌کند، هویت بخشی به سازمان است. مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مربوط به حوزه کاری، آنان را به دادن پیشنهادهای سازنده تشویق می‌کند و مانع از سکوت سازمانی داوطلبانه کارکنان می‌شود. همچنین، اقداماتی از جمله استفاده از اطلاعات واقعی در معرفی شغل، فراهم کردن فرصت رشد و ارتقاء کارکنان، انتخاب کارکنان مناسب و هماهنگ با سازمان، ایجاد برنامه‌های آموزشی، استفاده از سیستم پرداخت منصفانه و عادلانه، توجه به تعهد کاری و افزایش رضایت شغلی در میان کارکنان می‌بایست در دستور کار مدیران سازمان‌های پسماند قرار گیرد.

### مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان به نسبت سهم برابر در این پژوهش مشارکت داشته‌اند.

### تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

### References

1. Appelbam, s., Bartolomucci, N., Beaumier, E., & Boulanger and Girard, C. (2004). organizational citizenship behavior: a case study culture. *leadership and trust. Management decision*, 42(1), 13-40.
2. Arman, M., Hosseini, S. Y., & Tangestani, E. (2015). The Impact of Social Capital and Maturity of Human Resources on Sustainable Human Resource Management (Case Study: Companies Active in Petrochemical Industry). *Journal of Social Capital Management*, 3(5), 113-138. (in Persian)
3. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Manage*, 17(1), 99-120.
4. Bertalanffy, V. L. (1950). The theory of Open systems in physics and biology. *Science*(111), 23-29.

5. Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*(141), 109-122.
6. Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2014). HRM's role in corporate social and environmental sustainability. *SHRM Report, 1*, 1-16.
7. Dilek, E., & Pınar, S. (2020). Sustainable Human Resources Management (HRM) a Study in Turkey Context and Developing a Sustainable HRM Questionnaire. *International Journal of Management Economics and Business, 16*(3).
8. Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Physical-Verlag, Germany: Bremen.
9. Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. (2014). Sustainability and Human Resource Management. *Springer, Berlin, Heidelberg*, 3-32.
10. Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *Int J Hum Resour Manag, 27*(1), 88-108.
11. Hanisch, K. A., & Hulin, C. L. (1991). Job attitudes and organizational withdrawal: An examination of retirement and other voluntary withdrawal behaviors. *Journal of Vocational Behavior, 37*(1), 60-78.
12. Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Acad. Manag, 8*(1), 1-56.
13. Jarlstrom, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable Human Resource Management with Salience of Stakeholders: A Top Management Perspective. *Journal of Business Ethics, 703-724*.
14. Johnson, G., & Scholes, K. (2002). *Exploring corporate strategy*. Prentice-Hall.
15. Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*(208), 806-815.
16. Mariappanadar, S. (2004). Sustainable human resource strategy: the sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *Int. J. Soc. Econ, 30*(8), 906-923.
17. Opatha, H. H. P., & Arulrajah, A. A. (2014). Green human resource management: simplified general reflections. *International Business Research, 7*(8), 101-112.
18. Renwick, D. W., Jabbour, C. J., Muller-Camen, M., Redman, T., & Wilkinson, A. (2015). Contemporary developments in Green (environmental) HRM scholarship. *Int. J. Hum. Res. Manage, 27*(2), 114-128.
19. Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human Resource management: a review and research agenda. *Int. J. Manage. Rev, 15*(1), 1-140.
20. Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behaviour, 34-176*.
21. Roy, M. J., & Thérin, F. (2011). Knowledge acquisition and environmental commitment in SMEs. *Corp. Soc. Respons. Environ. Manag*(15), 249-259.
22. Sayad, N. D., Mardani, M. R., Hamidi, N., & Memarzadeh Tehran, G. (2021). Testing the effectiveness pattern of sustainable human resource management incentives using the ISM-SEM combination. *General Management Research*. (In Persian)

23. Scott W, R. (2008). Approaching adulthood: the maturing of institutional theory. *Theor soc*(37), 427-442.
24. Tafarj khah, M., Bagherzadeh Khajeh, M., & Iranzadeh, S. (2020). Sustainable human resource management in the electricity industry. *Management and Sustainable Development Studies, 1*(1), 1-35. (In Persian)
25. Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal, 41*(1), 108-119.
26. Wernerfelt, B. (1984). A Resource Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*(5).
27. Wirttenberg, J., Harmon, J., Russell, W. G., & Fairfield, K. D. (2007). HR's role in building a sustainable enterprise: Insights from some of the world's best companies. *Human Resource Planning, 30*(1), 10-20.
28. Wright, P., & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal Management, 18*(2), 295-320.