

Research Paper

Identifying the Factors Affecting Sustainable Human Resources with a Meta-synthesis Approach

Mohammad Hakak*¹ ¹ Associate Professor, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

10.22080/SHRM.2024.4830

Received:

November 16, 2023

Accepted:

January 24, 2024

Available online:

May 1, 2024

Keywords:

human resources, sustainable human resources, sustainable development, meta-synthesis method.

Abstract

Employees and their performance play an essential role in the success of any organization, and employee performance management is one of the most important issues in organization management. In this regard, one of the organizational concerns is the sustainability of human resources and the factors affecting it. Therefore, the current research was conducted through the combination of previous studies to present an all-inclusive image of the factors affecting sustainable human resources. This research has an applied purpose, and a meta-synthesis method was used in it. The researchers did a detailed and in-depth investigation of the subject with the meta-synthesis method and combined the results of past qualitative studies. Accordingly, after searching the databases, in the time range of 2016 to 2023 for domestic research and 2000 to 2023 for foreign research, 147 related studies were evaluated, and finally, after reviewing them, 56 articles were selected. Using Sandusky and Barroso's seven-step model, the findings of those 56 previous studies related to the research objectives were reviewed, aggregated, combined, and interpreted. Using the coding method, the number of 155 codes, 21 components, and 5 concepts (social, environmental, economic, organizational, and welfare factors) were identified, and the pattern of factors affecting sustainable human resources was presented and drawn.

Extended abstract

1. Introduction

The sustainability paradigm is emerging as a new paradigm of human resource management. In the field of sustainable human resource management, people are considered individuals with their own needs and desires, with a life beyond the organizations they work for. Sustainable human resources management is concerned with achieving organizational sustainability by

developing human resources policies, strategies, and programs that support economic, social, and environmental dimensions. Certainly, the emergence, expansion, and strengthening of the sustainable approach in the human resources system in the organization, especially the government organizations in our country, in a way that includes organizational success and value creation for all stakeholders, should be the priority of the efforts of the country's managers and organizations, as well as university research. Therefore, the current research aims to conduct a

***Corresponding Author:** Mohammad Hakak**Address:** Associate Professor, Lorestan University, Khorramabad, Iran**Email:** hakkak.m@lu.ac.ir**Tel:** 09122599727

systematic review of published studies in the field of sustainable human resources.

2. Theoretical framework

Recently, many researchers, based on the resource-based approach, introduced a new concept called sustainability of human resources in the field of human resources. This concept has been increasingly welcomed by the managers of organizations that want to compete in the global arena due to the expansion of the demand in the field of human resources to professional and managerial jobs in the modern workplace and the requirement to have high skills, competence, and the ability to self-manage (Claessens & Van Eerde, 2004). Galen has stated in his definition that "the sustainability of human resources is in the form of organizational potential in creating value and its ability to rehabilitate this value and renew wealth through the application of human resources policies and actions." In the changing business world, organizations are facing new challenges in their activities and have come to understand that sustainability matters have many benefits for society, the environment, and of course, for companies themselves through reducing costs and business risk, increasing the company's brand reputation, attracting talent, and improving competitiveness.

3. Research Methods

The current research is developmental in terms of purpose, qualitative in terms of the nature of data and style of data analysis, and documentary based on the data collection. In terms of the research method, this study is analytical-descriptive, and research data were collected and analyzed using the meta-composite qualitative method. The "qualitative meta-synthesis" method is a consistent method for data analysis among qualitative studies. Meta-synthesis is the most important and common methodology for combining and integrating the results of qualitative research and case studies. This process enables researchers to identify a research question and then seek, select, evaluate, summarize, and integrate qualitative evidence to address the research questions.

4. Results

The current research focused on identifying factors affecting sustainable human resources, and by combining the findings of 56 references from the background of studies, 155 codes, 21 components, and 5 concepts were identified. The obtained concepts and components are social factors (social infrastructure, availability of job opportunities, social justice, and social responsibility of the organization), environmental factors (green job design, green human resources planning, green recruitment and selection, green policy implementation, evaluation green performance, green training, green reward, and incentive system management), economic factors (re-engineering process, cost reduction strategy, having macroeconomic policies, employment guarantee, and facility development), organizational factors (leadership and leadership style, human resource management, and infrastructure organizational), and welfare factors (improving the quality of working life and improving working conditions).

5. Conclusion

In this research, by studying the background of the research, it was found that despite the variety and frequency of studies conducted in the field of sustainable human resources, no research has been conducted to identify factors affecting sustainable human resources. Hence, to fill this theoretical gap and identify the factors affecting sustainable human resources, researchers tried to answer this question: what factors affect sustainable human resources? Therefore, the current research focused on identifying the factors affecting sustainable human resources, and by combining the findings of 56 references from the background of studies, 155 codes, 21 components, and 5 concepts were identified.

Authors' contribution

All authors are equally involved in the preparation and writing of the article.

Conflict of interest

The authors declared no conflict of interest.

شناسایی عوامل مؤثر بر منابع انسانی پایدار با رویکرد فراترکیب

محمد حکاک ^۱ID

دانشیار، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.



10.22080/SHRM.2024.4830

چکیده

کارکنان و عملکردشان نقش اساسی در موفقیت هر سازمان ایفا می‌کنند و مدیریت عملکرد کارکنان نیز یکی از مهم‌ترین موضوعات در مدیریت سازمان است. در این راستا یکی از دغدغه‌های سازمانی را می‌توان پایداری منابع انسانی و عوامل اثرگذار بر آن بر شمرد. لذا پژوهش حاضر از طریق ترکیب پژوهش‌های پیشین با هدف ارائه تصویری جامع از عوامل مؤثر بر منابع انسانی پایدار انجام گرفت. این پژوهش از نظر، هدف کاربردی بوده و در آن از روش فراترکیب استفاده شده است. پژوهشگر با روش فراترکیب به بررسی دقیق و عمیق در موضوع پرداخته و نتایج پژوهش‌های گذشته را که به صورت کیفی هستند ترکیب کرده است. بر اساس این، پس از جست‌وجو در پایگاه‌های اطلاعاتی، در محدوده زمانی ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۲ برای پژوهش‌های داخلی و ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳ برای پژوهش‌های خارجی، تعداد ۱۴۷ مطالعه مرتبط ارزیابی و در نهایت، پس از بررسی ۵۶ مقاله انتخاب گردید. با استفاده از الگوی هفت‌مرحله‌ای ساندوسکی و باروسو، یافته‌های ۵۶ پژوهش پیشین مرتبط با اهداف پژوهش، بررسی، تجمیع، ترکیب و تفسیر شد. با استفاده از روش کنگذاری تعداد ۱۵۵ کد، ۲۱ مؤلفه و ۵ مفهوم (عوامل اجتماعی، عوامل محیطی، عوامل اقتصادی، عوامل سازمانی و عوامل رفاهی) شناسایی و نیز الگوی عوامل مؤثر بر منابع انسانی پایدار ارائه و ترسیم شد.

تاریخ دریافت:

۲۵ آبان ۱۴۰۲

تاریخ پذیرش:

۴ بهمن ۱۴۰۲

تاریخ انتشار:

۱۲ اردیبهشت ۱۴۰۳

کلیدواژه‌ها:

منابع انسانی؛ منابع انسانی پایدار؛ توسعه پایداری؛ روش فراترکیب.

۱ مقدمه

سال ۲۰۰۱ و در استرالیا توسط ویلکینسون و همکارانش در سال ۲۰۰۱ انجام شده است. هدف اولیه این پژوهش‌ها اشاره به اهمیت پایداری برای مدیریت منابع انسانی و نامیدن آن با عنوان مدیریت منابع انسانی پایدار بوده است. ورود مفهوم پایداری در سیستم مدیریت منابع انسانی تأثیر بسیار عمیقی بر پویایی و حیات بلندمدت سازمان دارد که این مهم پتانسیل چشمگیری در موفقیت برنامه‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی دارد (Tabatabai et al, 2015). در حوزه مدیریت پایدار منابع انسانی، افراد به‌عنوان فردی با نیازها و خواسته‌های خود، با یک زندگی فراتر از سازمان‌هایی که برای آن کار می‌کنند، در نظر گرفته می‌شوند. مدیریت پایدار منابع انسانی توجه به رسیدن به پایداری سازمانی به‌وسیله توسعه سیاست‌های منابع انسانی، استراتژی‌ها و برنامه‌هایی است که از ابعاد اقتصادی، اجتماعی و محیطی حمایت می‌کند. منابع انسانی مجموعه‌ای از سرمایه انسانی، انگیزش، فرصت و زمان، انرژی و تلاش کاری، سلامت جسمی و روان و ...

سازمان‌ها و شرکت‌ها علاوه بر امور اقتصادی، باید به مسائل اجتماعی و زیست‌محیطی که زندگی بشر را پربارتر کرده است، بپردازند (Mataji nimvar et al, 2023) همچنین آن‌ها به منظور توجه به مسائل زیست‌محیطی و اجتماعی، در سال‌های اخیر در معرض انواع مختلفی از فشارهای بیرونی بوده‌اند. این فشارها باعث شده تا سازمان‌ها مبادرت به ادغام عناصر مسئولیت اجتماعی سازمان، همچون فعالیت‌های پایدار، در سیاست‌ها و استراتژی‌های خود کنند (Voegtlin & Greenwood, 2016). رویکرد پایدار به منابع انسانی، توسعه کارکنانی است که می‌توانند با چالش‌های فعلی و آینده پایداری که سازمان‌ها با آن مواجه می‌شوند، سروکار داشته باشند (Wong, 2017). ورود پایداری و نخستین تلاش‌ها در این راستا اواخر دهه ۱۹۹۰ در آلمان توسط مولر- کریست و رمر در سال ۱۹۹۹، در سوئیس توسط زاگ و همکاران در

* نویسنده مسئول: محمد حکاک

آدرس: دانشیار، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

ایمیل: hakkak.m@lu.ac.ir

تلفن: ۰۹۱۲۲۵۹۹۷۲۷

تا اندیشه‌های خلاقانه خاص خود را ارائه دهند و آن‌ها را به خدمات تغییر دهند که نه تنها با علایق زیست‌محیطی و اجتماعی سازگار بوده، بلکه این خدمات با کیفیت بالا، ارزش اقتصادی را نیز به ارمغان می‌آورد. قطعاً ظهور، گسترش و تقویت رویکرد پایداری در سیستم منابع انسانی در سازمان مخصوصاً سازمان‌های دولتی در کشورمان به صورتی که موفقیت سازمانی و خلق ارزش برای تمامی ذی‌نفعان را در بر داشته باشد، باید در اولویت تلاش‌های مدیران کشور و سازمان‌ها و نیز پژوهش‌های دانشگاهی باشد. باعنایت به پراکندگی مطالعات و اگرایی نتایج در حوزه پایداری منابع انسانی مستلزم فراترکیب آن‌ها بود تا تصویر جامع و یکدستی را از نتایج آن‌ها عرضه کند. در پژوهش حاضر علاوه بر عواملی که از پژوهش‌های پیشین استخراج شده بود، موارد جدیدی نیز اضافه شد و به این صورت خلاصه‌های موجود در پژوهش‌های پیشین پر شد. از این‌رو پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل اثرگذار بر منابع انسانی پایدار اجرا شد و از آنجا که بررسی و جمع‌بندی یافته‌های مطالعات گذشته، گام مهمی در ترسیم تصویر جامعی از آن‌ها است، این پژوهش فراترکیب آن‌ها را مد نظر قرار داده و قصد دارد با بررسی ژرف مطالعات گذشته، آن‌ها را واکاوی و از میان آن‌ها، الگوی جامعی را برای عوامل مؤثر بر منابع انسانی پایدار عرضه کند.

۲ مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در این مطالعه ادبیات پژوهش را در دو بخش مورد بررسی قرار دادیم: الف) پایداری و اهمیت آن در مدیریت منابع انسانی و ب) محرک‌های پایداری مدیریت منابع انسانی.

۲.۱ پایداری و اهمیت آن در مدیریت منابع انسانی

کارکنان منابع کمیاب و باارزشی برای تولید مزیت رقابتی پایدار سازمان هستند به طوری که امکان جایگزین نمودن آن با سایر سرمایه‌های سازمانی از قبیل سرمایه فنی و مالی نیست و کاربست مناسب سایر سرمایه‌های سازمانی به نیروی انسانی وابسته است (Zarjoo & pourezat, 2022). منابع انسانی و نقش ویژه آن به منزله منبعی استراتژیک، سبب شده است در تفکر سازمانی پیشرفته، فرد مهم‌ترین دارایی در نظر گرفته شود. امروزه رهیافت‌های نوین به مدیریت منابع انسانی تأکید می‌کنند که لزوماً منابع انسانی با رویکردی پایدار، مدیریت گردد. اصطلاح پایداری در شکل اولیه خود عمدتاً برای اشاره به پایداری محیط زیست به کار می‌رفت. اکنون دامنه وسیع‌تری دارد و بیشتر جنبه‌های مدیریت را شامل می‌شود (Sekhar et al, 2020). به‌تازگی پژوهشگران زیادی بر پایه رویکرد مبتنی بر منبع، مفهومی جدید تحت عنوان پایداری منابع انسانی را در حوزه منابع انسانی معرفی کردند. این مفهوم به دلیل گسترش تقاضای حوزه منابع انسانی به مشاغل حرفه‌ای و مدیریتی در محل کار مدرن و الزام داشتن مهارت و شایستگی بالا و توانایی خودمدیریتی، مورد استقبال روزافزون مدیران سازمان‌هایی که رقابت در عرصه جهانی را خواستارند، قرار گرفته است (Claessens & Van Eerde, 2004). پایداری در عرصه مدیریت، مفهومی نوین به شمار می‌رود که موجب

است. لذا به‌منظور مدیریت پایدار این منبع بایستی اقدامات مدیریت منابع انسانی به‌گونه‌ای باشد که سرمایه، انگیزش، سلامت و سطح انرژی و تلاش منابع انسانی در طول زمان خدمت پایدار بماند. منابع انسانی در صورت ثبات در کوتاه‌مدت منقضی خواهند شد و اگرچه اقدامات مدیریت عملکرد بالا در کوتاه‌مدت سازمان را به اهداف اقتصادی مورد نظر مدیریت سنتی نزدیک خواهد نمود، اما پایداری سازمان را در آینده به خطر خواهد انداخت. هر منبع مصرفی بایست بازسازی و احیا شود تا بتواند در طولانی‌مدت کارا و بی‌نوسان پایداری خود را حفظ نماید (Dehghanan et al, 2022). دستیابی به پایداری نه تنها نیازمند توجه به جزئیات فنی و فرآیندهای علمی است؛ بلکه توجه به عناصر انسانی و بالابردن آگاهی کارکنان و کمک به آن‌ها در توسعه نگرش مثبت به پایداری، خلق ارزش و افزایش مهارت‌ها و شایستگی‌هایی که بتواند در خطوط سه‌گانه پایداری مشارکت کند حائز اهمیت خواهد بود (Baum & Ndiuini, 2020). ایده پایداری بیانگر این امر است که هیچ‌کس نباید به دنبال صرفه در ضرر دیگران باشد، لذا در پارادایم پایداری فرد، سازمان و جامعه بایستی منافع از اقدامات سازمان باشند. انسان‌ها بیشتر عمر خود را صرف کار در سازمان‌ها می‌کنند، پس دنیای کار مناسب‌ترین مکان برای به‌کارگیری ایده پایداری است. پایداری از فرد به سازمان و از سازمان به جامعه منتقل می‌شود و برعکس. سازمان، بازیگر جامعه است؛ لذا اگر سازمان‌ها با ایده پایداری مدیریت شوند حساسیت نسبت به محیط و جامعه در اقدامات سازمان دنبال خواهد شد. اقدامات منابع انسانی پایدار می‌تواند به ارتقای عملکرد سازمانی و فردی، بهبود نگرش شغلی و ظهور نوآوری در سازمان کمک کند. با توجه به اهمیت موضوع سؤال اصلی پژوهش حاضر آن است که عوامل اثرگذار بر منابع انسانی پایدار کدام‌اند؟

نقش مدیریت منابع انسانی در ایجاد مؤسسات پایدار امروزه توجهات را به‌طور فزاینده‌ای به‌سوی خود جلب نموده است. در سازمان‌ها و بالاخص سازمان‌های دولتی برای حفظ مشروعیت اجتماعی خود، سازمان باید از منابع موجود و بالقوه خود استفاده کند و این نشانه‌ای از استفاده پایدار از منابع انسانی است، برای کاهش هزینه‌ها، برخی از سازمان‌ها تلاش کرده تا کارکنان را کاهش داده و نیروی کار را قربانی کنند. این مسأله نشان‌دهنده استفاده اجتماعی غیرمسئولانه از منابع انسانی سازمانی است. اکثر محققین در زمینه مدیریت منابع انسانی معتقدند قابلیت‌ها و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند به عملکرد بالا در یک سازمان منجر شود و این امر به پایداری سازمانی در برخی موضوعات مانند مزیت رقابتی کمک می‌کند، به طوری که سازمان‌ها که موقعیت خود را به‌درستی ایجاد کرده‌اند، مزایای رقابتی برتر را نسبت به رقیب دارند (Kiani et al, 2020). پایداری به‌عنوان پارادایمی در نظر گرفته شده است که چارچوبی را برای تصمیمات توسعه آینده ارائه می‌دهد (Hoey et al, 2017). پایداری منابع انسانی، پایداری سازمانی را به دنبال خواهد داشت، به طوری که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا عملکرد بلندمدت و رضایت مستمر ذی‌نفعان خود را حفظ و توسعه دهند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که از منظر پایداری، تمام کارکنان تلاش می‌کنند

نتیجه، پایداری به الزامات سازمان‌ها تبدیل شده است (Zaugg et al, 2001). در اواخر دهه ۹۰، اهمیت پایداری در مدیریت منابع انسانی بر اساس پژوهش‌های پیشین در زمینه مدیریت محیط‌زیست، تعاملات انسانی و پایداری سازمان‌ها برجسته شد و رابطه بین پایداری و مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک رویکرد نوظهور تعریف شد (Macke & Genari, 2019). مدیریت منابع انسانی پایدار نه تنها سبب جذب و نگهداشت کارکنان با انگیزه و با استعداد می‌شود، بلکه یک محیط کار سالم و فرصت‌هایی را برای توسعه و نوآوری فراهم می‌کند (Wikhamn, 2019). همچنین سیستمی را به‌وجود می‌آورد که سبب مشارکت کارکنان، آماده‌سازی نیروی کاری پویا و سالم، نه تنها در حال حاضر بلکه در آینده نیز می‌شود. همچنین ظرفیت بالقوه‌ای را برای نوآوری و کمک به محیط‌زیست، کارکنان و اجتماع فراهم کرده و سبب نوآوری و پایداری اقتصادی می‌گردد (Vihari & Rao, 2018). پایداری رویکرد جدیدی است که استفاده از منابع مالی، طبیعی و انسانی را برای بهبود اقتصادی، محیطی و اجتماعی در یک روش متعادل برای ایجاد سود کنونی و آینده بهبود می‌بخشد. پایداری منابع انسانی به‌عنوان تعادل مصرف و بازتولید منابع انسانی در طول زمان درک می‌شود (Nyameh et al, 2014). با اجرای رویکرد مدیریت منابع انسانی پایدار، سازمان‌ها در جستجوی دو هدف مهم هستند: اول برآوردن نیازها و انتظارات کارکنان (یعنی توسعه مداوم، سلامتی، کاهش استرس، تعادل کار - زندگی) به‌منظور حفظ بهره‌وری‌شان و دوم، افزایش رقابت‌پذیری با جذب کارکنان شایسته در بازار کار که منبع ارزشمندی از مزیت رقابتی را تشکیل می‌دهند. بنابراین سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از رویکرد منابع انسانی پایدار خودشان را به‌عنوان سازمان کارمندگرا و متمایز از رقبای بازار کار معرفی کنند (App & Buttgen, 2016). حضور پایداری، پیامدها و پساپیوندهای مرتبط آن در سازمان می‌تواند منجر به تعهد بیشتر کارمندان و بهبود منابع انسانی شود. **کومار و همکاران (2020)** بیان می‌کنند که مدیریت منابع انسانی پایدار سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا انتظارات متضاد از ذی-نفعان مختلف مانند کارکنان، فروشندگان، مشتریان، سهام‌داران، دولت و جوامع را با اطمینان از ایجاد تأثیر مثبت بر عملکرد سازمانی، محیطی و مالی متعادل کنند. مزایای مدیریت منابع انسانی پایدار را می‌توان با ارزیابی عملکرد سازمانی، اجتماعی، فردی و زیست‌محیطی مانند برنامه‌های انجام‌شده در زمینه‌های کیفیت اشتغال، رابطه، سلامت و رفاه کارکنان، بهره‌وری آنان، کیفیت روابط در محل کار، شناخته شدن در میان طیف گسترده‌ای از منابع بالقوه کار، رضایت شغلی، انگیزه کارمندان، تعادل بین کار و زندگی، استفاده از منابعی همچون انرژی، آب، تولید محصولات سبز و خدمات و هزینه‌های مرتبط با سفر کاری (اکولوژیک)، اندامگیری کرد. از نظر **لاودال (2011)** پذیرش پایداری به بهبود شهرت کسب‌وکارها، ایجاد اعتماد عمومی و کمک به تبدیل شدن به یک سازمان مسئولیت‌پذیر اجتماعی کمک می‌کند. مدیریت منابع انسانی پایدار می‌تواند سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار دهد تا در تلاش‌های خود برای حصول اطمینان از رونق اقتصادی، رفاه اجتماعی و پیامدهای زیست‌محیطی برای ذی‌نفعان خود، رقابتی‌تر و مؤثرتر عمل کنند (Anlesinya & Susomrith, 2021).

انعطاف‌پذیری و چابکی فرآیندهای سازمانی می‌شود (Afjeh et al, 2022). گالان در تعریف خود بیان کرده است که، "پایداری منابع انسانی در قالب پتانسیل سازمانی در ایجاد ارزش و توانایی‌اش در بازپروری این ارزش و تجدید ثروت از طریق اعمال سیاست‌ها و اقدامات منابع انسانی است." در دنیای کسب‌وکار در حال تغییر، سازمان‌ها با چالش‌های جدیدی در فعالیت‌های خود روبه‌رو هستند و به این درک رسیده‌اند که موضوعات پایداری از طریق کاهش هزینه‌ها و ریسک تجارت، افزایش شهرت برند شرکت، جذابیت در جذب استعدادها و بهبود رقابت‌پذیری برای جامعه، محیط و البته خود شرکت‌ها منافع زیادی دارد. بر اساس این، از این پس مدیریت منابع انسانی نمی‌تواند تعاملات اجتماعی در حیطه پایداری و پایداری شرکتی را نادیده بگیرد؛ زیرا در عمل با آن سروکار داشته و نیز نقش بسیار مهمی در ایجاد توسعه پایدار سازمان دارد (Aust et al, 2020). توجه به منابع انسانی پایدار در سازمان‌ها، پدیده‌ای است که در دو دهه اخیر رشد فراوانی داشته است. این جنبش نیز مانند شمار دیگری از جنبش‌های کارآمد مدیریت، سودمندی و کاربری بالایی دارد و در حال حاضر، در سراسر کشورهای صنعتی و پیشرفته جهان نفوذ کرده است و مبانی و اصول کار با کارکنان باتوجه‌به ابعاد پایداری، منابع انسانی را دچار تحولی شگرف ساخته است (Forotan oqlidi & seyed naghvi, 2021). امروزه سازمان‌ها با تمرکز روزافزون بر مسئولیت اجتماعی و عملکرد پایدار، اهداف جدیدی به غیر از سود مالی صرف، مانند تعهد به پیامدهای اجتماعی و زیست‌محیطی را تنظیم کرده‌اند (Qolipour & hamedinia, 2021). پایداری، به‌وضوح یک مقوله راهبردی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا روندهای کنونی درک کنند، تهدیدها و فرصت‌هایشان را بررسی کنند و روابط بین آن‌ها را ببینند (Mohammad karimi et al, 2022). جهت دستیابی به منابع انسانی پایدار علاوه بر ابعاد زیست‌محیطی و اقتصادی باید ابعاد اجتماعی نیز در استخدام، آموزش، جبران خدمت کارکنان لحاظ گردد. استخدام پایدار به این معنی می‌باشد که در شاخص‌های انتخابی جهت استخدام کارکنان تا چه میزان ابعاد زیست‌محیطی مثل دانش سبز، احترام به فرهنگ جامعه، عدم تبعیض در استخدام رعایت می‌شود. در آموزش نیز علاوه بر آموزش‌های سبز، نیاز است در انتخاب شیوه آموزشی و مباحث آموزشی به فرهنگ جامعه و فرهنگ کارکنان احترام گذاشته شود، عدالت آموزشی میان کارکنان برقرار گردد و همین‌طور از آموزش‌هایی استفاده شود که بتوان سطح ایمنی محیط کار و کارکنان را افزایش داد. درخصوص جبران خدمت پاداش‌های سبز به منظور رعایت مسائل زیست‌محیطی از سوی کارکنان، عدالت‌های پرداختی و عدم تبعیض در پرداخت‌ها باید اعمال گردد (Tahmasabi Roshan et al, 2022). سازمان‌های کنونی با چالش‌هایی همچون جهانی‌شدن، تغییرات جمعیت‌شناختی و نوآوری‌های فناورانه روبه‌رو هستند (Alvani & Danaeifard, 2001). برای رویارویی با این چالش‌ها، به استراتژی‌هایی برای رسیدن به سطح مشخصی از پایداری نیاز است، زیرا توجه شدید بر مدل‌های رقابتی سنتی با بهره‌گیری کوتاه‌مدت از منابع طبیعی، اجتماعی و انسانی نمی‌تواند تضمین‌کننده موفقیت آن‌ها را در بلندمدت باشد. در

مناسب باشد. برای رسیدن به مدیریت منابع انسانی پایدار در این نکته عواملی همچون شیوه‌های جبران خدمات، مدیریت تنوع و گستردگی و توسعه و ترویج کار داوطلبانه از قبیل موضوعاتی است که به‌عنوان محرک‌های پایدار مدیریت منابع انسانی مطرح است (Macke & Genari, 2019). نکته دوم به ضرورت نیروی کار پویا و با انگیزه مربوط می‌شود؛ لذا سازمان باید برنامه‌هایی را برای بهبود سلامت و ایمنی در محل کار، جلوگیری و کاهش استرس، ایجاد رفاه کارکنان و ارجحیت تعادل بین کار و زندگی خصوصی افراد انجام دهد. در این نکته مدیریت امنیت و سلامت کارکنان، تعاملات درونی و مدیریت حرفه شغلی از قبیل مفاهیمی است که تحت عنوان محرک‌های پایدار مدیریت منابع انسانی مطرح است (Macke & Genari, 2019). در نکته سوم، سرمایه‌گذاری روی شایستگی کارکنان، با هدف سناریوهای فعلی و آینده سازمان است. برای دستیابی به این هدف سازمان‌ها برنامه‌هایی را در زمینه آموزش و پرورش بلندمدت، برنامه‌های آموزشی و توسعه کارکنان، مدیریت استعدادها و توالی برنامه‌های داخلی و آموزش مهارت‌ها و فعالیت‌هایی که قابلیت استخدام کارکنان را بهبود دهد، گسترش می‌دهند (Macke & Genari, 2019). توجه به پایداری و محرک‌های آن برای سازمان‌ها از ضرورت خاصی برخوردار است؛ زیرا پایداری از مسائل مهم در مدیریت محسوب می‌شود که به سازمان‌ها اجازه می‌دهد آن‌ها را در محیط رقابتی و پیرامون آن‌ها رخ می‌دهد را پیش‌بینی نمایند (Mousavijed et al, 2022).

خلاصه برخی مطالعات انجام‌شده داخلی و خارجی پیرامون موضوع پژوهش در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

منبع	عنوان مقاله	نتایج
Pourahmadi et al., (2022)	شناسایی پیشایندها و پسایندهای مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌های مدیریت پسماند شهرداری‌های کشور	پیشایندهای مدیریت منابع انسانی پایدار شامل استراتژی سازمانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت تحول، یادگیری سازمانی و سبک رهبری هستند و همچنین پیامدهای مدیریت منابع انسانی پایدار شامل عملکرد سازمانی، جذابیت سازمانی، مشارکت کارکنان و ترک خدمت کارکنان می‌باشند.
Arab kolmeri et al., (2021)	تأثیر مدیریت منابع انسانی پایدار بر شهرت سازمانی: نقش میانجی نوآوری سازمانی	تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از طریق معادلات ساختاری نشان داد که مدیریت منابع انسانی پایدار بر شهرت سازمانی تأثیر مستقیم مثبت و معناداری ندارد ولی از طریق متغیر نوآوری به عنوان میانجی کامل، بر متغیر شهرت سازمانی تأثیرگذار بوده است.
Hakkak et al., (2021)	اولویت‌بندی مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد فازی	بسیار نوع از مؤلفه‌های مؤثر بر پایداری منابع انسانی در سه دسته اجتماعی، زیست‌محیطی و اقتصادی شناسایی شدند. نتایج نشان داد که از میان ابعاد، بعد زیست‌محیطی رتبه بالاتری نسبت به دو بعد اجتماعی و اقتصادی دارد و به عبارتی مؤلفه‌های زیست‌محیطی از بیشترین اهمیت برخوردارند.
Forotan oqlidi & Seyednaqavi., (2021)	الگوی راهبردی مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌های اداری با استفاده از روش نظریه داده بنیاد	عوامل علی مؤثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار شامل عامل انسانی، سازمانی و محیط سازمان، عوامل زمینه‌ای شامل پایداری و نگهداشت منابع انسانی و به‌کارگیری زیرساخت‌ها جهت پایداری سازمان؛ عوامل مداخله‌گر شامل محدودیت‌های سیاسی - اجتماعی، محدودیت‌های قانونی محیطی و محدودیت‌های مالی و عوامل راهبردی شامل استخدام افراد بر اساس شرایط احراز شغل، تدوین و اجرای استراتژی‌های منابع انسانی،

2020). پایداری اصطلاحی است که امروزه به‌صورت گسترده‌ای در رشته‌های مختلف مورد استفاده قرار گرفته است و از آنجاکه افراد در سازمان‌ها یکی از مهم‌ترین منابع به‌شمار می‌روند، لذا پایداری به نگرانی دائمی برای سیستم‌های مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است (GhaleeAgha & Babaei, 2023). مدیریت پایدار منابع انسانی و پایداری دو پارادایم همگرا به سمت منفعت سازمانی است؛ نه تنها اهداف سهامداران را برآورده می‌کنند، بلکه به شیوه‌های مسؤو لانه عمل می‌کنند و در عین حال رفاه جمعی و حفظ منابع طبیعی را در نظر می‌گیرند. به همین دلیل مدیریت پایدار منابع انسانی را می‌توان به‌عنوان (سخت‌افزار) سازمان تعریف کرد؛ درحالی‌که ارزش‌های کارکنان به‌عنوان موتور بخش (نرم‌افزار) در نظر گرفته می‌شوند و هر دو مؤلفه‌های مکمل در دستیابی به اهداف توسعه پایدار هستند (Florea et al, 2012).

۲،۲ محرک‌های پایدار مدیریت منابع انسانی

امروزه موفقیت پایدار هر سازمانی در گرو نیروی انسانی و بهره‌وری آن می‌باشد (Beikzad & Fadaihosseini, 2022). محرک‌های پایدار مدیریت منابع انسانی که نقش مهم و چشمگیری بر رشد و گسترش پایداری منابع انسانی سازمان بر عهده دارند، از جمله مفاهیم سازمانی و فردی به‌شمار می‌آیند که دستیابی سازمان به مزایای پایدار مدیریت منابع انسانی را تسهیل می‌نماید (Macke & Genari, 2019). اعمال مدیریت منابع انسانی بر سه نکته استوار می‌باشد؛ نکته اول، به پتانسیل سازمان برای جذب و حفظ استعدادها مربوط می‌شود. در این راستا سازمان باید رویکردهایی را گسترش دهد که هدف آن خلق یک محیط کار جذاب و چالش‌برانگیز، پشتیبانی از تعادل کار و زندگی و توسعه شیوه‌های پاداش

به‌کارگیری و استقرار نظام جذب منابع انسانی و اصول مدیریت جهت به‌کارگیری نظام پرداخت است.		
ه الگوی ذهنی در خصوص راهبردهای مؤثر بر شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی پایدار شامل تعامل‌گرایی، عقلانیت‌گرایی، انتقادپذیری، تنوع‌پذیری و عدالت‌گرایی می‌باشد.	شناسایی پنداشت‌های مدیران نسبت به راهبردهای مؤثر بر ایجاد منابع انسانی پایدار	Akbari, (2021)
شش ویژگی مدیریت منابع انسانی پایدار شناسایی شده که وجه تمایز با مدیریت منابع استراتژیک قلمداد می‌شود. این ویژگی‌ها شامل نتایج متناقض، نگرانی در مورد توسعه قابلیت‌ها، نیاز به شناخت پیامدهای مثبت و منفی بالقوه و بالفعل، توجه به توسعه و اجرای فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، بیان صریح ارزش‌ها و طراحی معیارهایی برای ارتقای پایداری هستند.	مدیریت منابع انسانی پایدار: شش بعد کلیدی	Kramar, (2022)
سبک‌های رهبری پایدار مدیران اجرایی و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبتی بر رضایت شغلی می‌گذارند و رضایت شغلی بر عملکرد تأثیر مثبت دارد.	نقش‌های سبک‌های رهبری پایدار، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار و رضایت شغلی	Kahyadi et al., (2022)
برنامه‌های عملکرد زیست‌محیطی، 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، زیست‌محیطی و مالی به‌عنوان نتایج مدیریت منابع انسانی پایدار شناخته شدند.	پذیرش پایداری از طریق مدیریت منابع انسانی پایدار: مروری بر ادبیات سیستماتیک و چارچوب مفهومی	Kumar et al., (2020)
ابعاد مدیریت منابع انسانی پایدار شامل، شرایط کاری، توسعه و شادکامی کارکنان، سیاست‌های اشتغال پایدار، روش‌های انعطاف‌پذیری، فرایندهای دیجیتالی بدون کاغذ و آگاهی زیست‌محیطی می‌باشند.	مدیریت منابع انسانی پایدار در ترکیه و توسعه مدیریت منابع انسانی پایدار	Dilek & Pinar, (2020)
چهار بعد مدیریت منابع انسانی پایدار عدالت و برابری، اقدامات شفاف مدیریت منابع انسانی، سودآوری، و رفاه کارکنان می‌باشد؛ همچنین چهار حوزه مسئولیت حقوقی و اخلاقی، مدیریتی، اجتماعی و اقتصادی را نشان دادند.	مدیریت منابع انسانی پایدار با تأکید بر ذی‌نفعان: از دیدگاه مدیریت ارشد	Jarlstrom et al., (2018)

۳ روش‌شناسی پژوهش

شناسایی مقوله‌های مشترک و ایجاد یک چارچوب مفهومی از دل پیشینه است. این روش یک روش کیفی، مهندسی و شکل‌دهی مجدد بوده و بر یکپارچه‌سازی نتایج کیفی، یافته‌های پژوهش‌ها و مطالعات موجود متمرکز است. از این‌رو برای فهم عمیق موضوع پژوهش و ترکیب تفسیری از یافته‌ها بسیار کارآمد است. از میان الگوهای پیاده‌سازی روش فراترکیب، در این پژوهش الگوی هفت‌مرحله‌ای ساندوسکی و باروسو به کار گرفته شده است که در پژوهش‌های فراترکیب بیشترین استفاده را دارد که شامل مراحل: ۱. تنظیم سؤال‌های پژوهش، ۲. کنکاش نظام‌مند اصول پژوهشی، ۳. جست‌وجو و گزینش مقالات، ۴. استخراج اطلاعات مقالات، ۵. تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی، ۶. کنترل کیفیت کدهای استخراجی، ۷. ارائه یافته‌ها است.

مرحله اول: تنظیم سؤالات پژوهش

جدول ۲. سؤال‌های پژوهش تحلیل فراترکیب

شاخص‌ها	سؤالات پژوهش	پاسخ‌ها
چه چیزی	عوامل مؤثر بر منابع انسانی پایدار کدام‌اند؟ الگوی عوامل مؤثر بر منابع انسانی پایدار چگونه است؟	شناسایی عوامل مؤثر بر منابع انسانی پایدار

جامعه مورد مطالعه	جامعه مورد مطالعه برای شناسایی این عوامل کدام‌اند؟	پایگاه‌های علمی معتبر داخلی و خارجی؛ (انتشارات ساینس دایرکت و امرالد، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی و پایگاه جامع علوم انسانی)
محدوده زمانی	این عوامل در چه دوره زمانی بررسی و جست‌وجو شده‌اند؟	از سال ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۲ برای پژوهش‌های داخلی و از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳ برای پژوهش‌های خارجی
چگونه	چه روشی برای فراهم کردن این مطالعات استفاده شده است؟	تحلیل اسنادی

کامل، مرتبط بودن مطالب مقاله به حوزه منابع انسانی پایدار، می‌باشند. بر این اساس ۱۴۷ مقاله وارد این مطالعه شده‌اند. در مرحله غربال‌گری، به منظور اطمینان از تناسب میان مقالات انتخاب‌شده و سوالات پژوهش، مقالات به ترتیب در هر گام بر اساس مرتبط بودن عنوان با هدف، مرتبط بودن چکیده، مرتبط بودن محتوا و در نهایت داشتن کیفیت مورد بررسی قرار می‌گیرند و در هر گام تعدادی مقاله کنار گذاشته می‌شوند. کیفیت مقالات انتخاب شده در گام چهارم با استفاده از روش ارزیابی حیاتی کسب^۱ سنجیده می‌شود. در این روش پژوهشگر، هر مقاله را بر اساس ۱۰ شاخص: اهداف پژوهش، منطق روش‌شناسی، طرح پژوهش، روش نمونه‌گیری، نحوه جمع‌آوری داده‌ها، انعکاس‌پذیری، ملاحظات اخلاقی، نحوه تحلیل آماری، بیان شفاف یافته‌ها و ارزش پژوهش مورد بررسی قرار داده و به هر شاخص نمره داده می‌دهد (ضعیف (۱) تا عالی (۵)). سپس هر مقاله‌ای که امتیازی کمتر از ۳۰ به دست آورد از پژوهش کنار گذاشته می‌شود. در جدول (۲) مقالات نهایی به همراه جمع امتیاز کسب شده در شاخص‌های مطرحه آورده شده است.

مرحله دوم: بررسی نظام‌مند اسناد و متون

در رویکرد و تحلیل فراترکیب به منظور گردآوری اطلاعات، داده‌های ثانویه (اسناد و مدارک گذشته) مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این پژوهش همه پژوهش‌های در دسترس انجام‌شده در زمینه منابع انسانی پایدار از موتورهای جست‌وجو گوگل و گوگل اسکالر و انتشارات اطلاعاتی ساینس دایرکت، امرالد، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی و پایگاه جامع علوم انسانی مورد بررسی قرار گرفت. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پژوهش‌های منتشرشده در مجلات علمی؛ با جست‌وجوی کلیدواژه‌هایی شامل "منابع انسانی پایدار"، "پایداری منابع انسانی"، توسعه پایداری منابع انسانی" در محدوده زمانی ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۲ در پژوهش‌های داخلی و ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳ در پژوهش‌های خارجی صورت پذیرفت و با استفاده از رویکردی هدفمند مرتبطترین پژوهش‌ها انتخاب گردیدند.

مرحله سوم: جست‌وجو و انتخاب مقالات مناسب

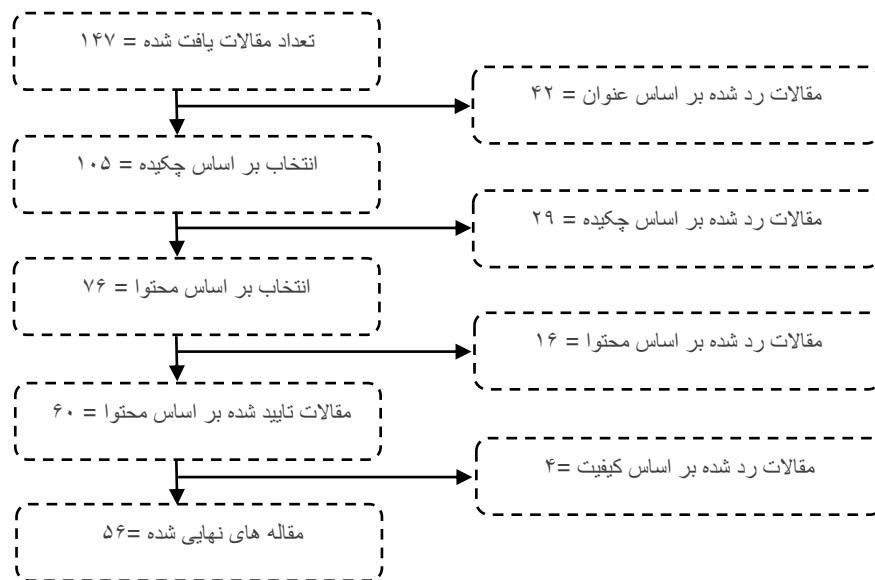
به‌منظور انتخاب مقالات مناسب معیارهایی در نظر گرفته‌شده است. معیارهای ورود مقالات به این مطالعه شامل: ثبت شدن پژوهش موردنظر در پایگاه‌های علمی معتبر، دسترسی به متن

جدول ۳. امتیاز مقالات منتخب بر اساس روش ارزیابی حیاتی کسب

امتیاز	معیارهای ارزیابی حیاتی پژوهش	امتیاز	معیارهای ارزیابی حیاتی پژوهش	امتیاز	معیارهای ارزیابی حیاتی پژوهش
۳۲	Jarlstrome et al., (2018)	۴۱	Ehnert, (2009)	۴۱	Pourahmadi et al., (2022)
۴۱	Lorincova et al., (2018)	۳۴	Spooner & Kaine, (2010)	۳۸	Tafarajkhah et al., (2021)
۴۳	Bombiak & Marciniuk-Kluska, (2018)	۳۶	Becker, (2011)	۳۶	Ahmadbeiki et al., (2021)
۳۸	Prasodjo, (2019)	۳۷	Jackson e tal., (2011)	۴۲	Mokhtarpourasl & Kameli, (2022)
۳۵	Strenitzerova & Achimsky, (2019)	۴۰	Dempsey et al., (2011)	۳۴	Kiyani et al., (2022)
۳۱	Hamadamin & Atan, (2019)	۳۱	Ehnert & Harry, (2012)	۳۷	Shirdel et al., (2022)
۳۶	Macke & Jenari, (2019)	۴۱	Lis, (2012)	۴۲	Jandaghi et al., (2023)
۴۲	Chams & Garcia-Blandon, (2019)	۳۶	Han et al., (2013)	۴۶	Ghaleeaghbabaei, (2023)
۴۴	Stahl et al., (2020)	۳۳	Gully, (2013)	۳۸	Jithendran & Baum, (2000)

۳۹	Yong et al., (2020)	۳۲	ScullyRuss, (2013)	۳۷	Daily & Huang, (2001)
۳۷	Mousa & Othman, (2020)	۴۲	Arulrajah, (2015)	۳۹	Mariappanadar, (2003)
۴۱	Amrutha & Geetha, (2020)	۳۱	Bangwal & Tiwari, (2015)	۴۴	Randolph, (2004)
۳۱	Iqbal, (2020)	۳۸	DeLange et al., (2015)	۴۶	Huselid et al., (2005)
۳۳	Davidescu et al., (2020)	۳۹	Langwell & Heaton, (2016)	۳۳	Gollan, (2005)
۴۵	Stofkova & Sukalova, (2020)	۳۳	Parakandy & Behery, (2016)	۳۹	Littig & Griessler, (2005)
۴۳	Piowar-Sulej, (2021)	۴۱	Mishra, (2017)	۳۱	Hopwood et al., (2005)
۳۸	Munoz-Pascual et al., (2021)	۴۴	Tooranlooetal., (2017)	۴۱	Ehnert, (2006)
۳۴	Amjad et al., (2021)	۴۶	Pellegrini et al., (2018)	۳۸	Teck Hui, (2008)
		۳۹	Baum, (2018)	۴۴	Bremley et al., (2009)

در شکل ۱ خلاصه فرآیند غربالگری ارائه شده است.



شکل ۱. خلاصه فرآیند غربالگری

می‌شود. در جدول شماره ۳ نمونه‌ای از کدهای استخراج‌شده از محتوای مقالات ارائه شده است.

مرحله چهارم: استخراج اطلاعات مقالات

با گزینش مقالات مناسب، در این گام محتوای مقالات به دقت بررسی‌شده و داده‌های مرتبط با پرسش پژوهش استخراج

جدول ۴. نمونه کدهای استخراجی از مقالات منتخب

کدهای استخراج شده	منبع	متن
ایجاد محیطی برای تعادل کار و زندگی، تأکید بر سلامت و معنویت کارکنان،	Mokhtarpourasl & Kameli, (2022)	یکی از ملزومات پایداری منابع انسانی، تعادل میان حجم و ساعات کاری با مسائل شخصی و زندگی خصوصی کارکنان می‌باشد. به زعم مشارکت‌کنندگان در پژوهش، ساعات کاری طولانی‌مدت و حجم کار

<p>تعدیل نیروی کار کافی برای فعالیت‌ها، حجم کار مناسب</p>		<p>فراتر از استاندارد به زندگی شخصی و خانوادگی کارکنان آسیب می‌رساند. همچنین مفهوم تعادل کار و زندگی، کاملاً وابسته به نوع دیدگاه مدیران آن‌هاست. برخی از مدیران، درک بالایی از شرایط زندگی کارکنان داشته و آنان را از نظر روحی و روانی تحت فشار کاری قرار نمی‌دهند. برخی دیگر نیز حتی در مواردی به واسطه عدم تخصیص مرخصی و تحت فشار قرار دادن زیردستان مسبب ترک خدمت آنان شده‌اند.</p>
<p>حمایت سازمانی، پرورش شایستگی و استعدادها پایدار، ارتقای محیط کار مشارکتی</p>	<p>Ehnert, (2006)</p>	<p>حمایت سازمانی و نظارت، از جمله زمینه‌سازهای مهم 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، نقش مدیریت منابع انسانی در حمایت از پایداری کسب‌وکار را برجسته می‌کند. در رابطه با حمایت سازمانی و نظارت بایستی نقش رهبری سازمان و ذی‌نفعان اصلی را در این زمینه مورد توجه قرار داد. حمایت سازمانی می‌تواند به مفهوم پشتیبانی از کارکنان در جهت توسعه مهارت‌ها، شایستگی‌ها و قابلیت‌های آن‌ها از طرق مختلف باشد.</p>

۲. **اعتباریابی تفسیری:** ارائه کامل ادراک و دیدگاه‌های پژوهشگران از گزارش‌ها؛

۳. **اعتباریابی نظری:** اعتبار روش‌هایی که پژوهشگر به‌منظور یکپارچه‌سازی و تفسیر یافته‌های پژوهشی به کار برده است؛

۴. **اعتباریابی عملی:** بررسی سودمندی، قابلیت انتقال دانش، کاربردی بودن و مناسب بودن فراترکیب (Mohammadi et al, 2018).

در این پژوهش به‌منظور اعتباریابی نظری و عملی از مشورت با افراد متخصص در حوزه منابع انسانی بهره گرفته شد. در اعتباریابی توصیفی نیز از ارزیابی مستقل دو پژوهشگر استفاده شد. به منظور افزایش اعتبار و قابلیت اطمینان، اسناد بررسی شده را یکی از خبرگان به‌صورت جداگانه کدگذاری کرد و درصد توافق بین دو کدگذار با استفاده از فرمول پیشنهادی **مایلز و هابرمن (۱۹۹۴)** (قابلیت اطمینان = تعداد توافق‌ها / تعداد کل توافق‌نامه‌ها + اختلاف‌نظرها) $0/78$ به دست آمد؛ بنابراین می‌توان گفت که کدگذاری به‌اندازه کافی مورد اعتماد است.

مرحله هفتم: ارائه یافته‌ها: در روش فراترکیب پس از انجام غربالگری مقالات تعداد ۵۶ مقاله انتخاب شده و مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته است. بر اساس یافته‌های حاصل از پژوهش درنهایت، مجموع ۱۱۵ کد، ۲۱ مؤلفه و ۵ مفهوم اصلی شناسایی شده است که در جدول ذیل قابل مشاهده است.

جدول ۵. کدگذاری یافته‌های پژوهش با رویکرد فراترکیب

منابع	مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
Chams & Garcia-Blandon, (2019) Jarlstrom et al., (2018)	تأمین رفاه اجتماعی، پیشگیری از پیامدهای مخاطره‌آمیز زیست‌محیطی	زیرساخت‌های اجتماعی	عوامل اجتماعی

مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی

در این مرحله با بهره‌گیری از روش کدگذاری، محتوای ۵۶ مقاله نهایی گزینش شده است و همه مفاهیم استخراج‌شده به‌عنوان یک کد در نظر گرفته شده‌اند و در مجموع ۱۱۵ کد، ۲۱ مؤلفه و ۵ مفهوم اصلی شناسایی شده است. در این مرحله یافته‌ها نشان داد که پیش از این، چنین مطالعه منسجم و نظام‌مندی در پژوهش‌های پیشین در حیطه منابع انسانی پایدار صورت نگرفته است و مطالعات پیشین هر یک جنبه‌ای از این مفاهیم و کدها را مورد بررسی قرار داده‌اند. در این مرحله اطلاعاتی که در مراحل قبل به دست آمده به روش کدگذاری باز مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند. کدگذاری باز به معنی فروشکستن داده‌های کیفی به بخش‌های مجزا می‌باشد و بررسی خروجی آن به یافتن شباهت‌ها و تفاوت‌ها کمک می‌کند. در این روش مفاهیم استخراج‌شده از پژوهش‌ها، مصاحبه‌ها و اسناد و مدارک بر اساس ارتباطی که دارند طبقه‌بندی می‌شوند. نتیجه این فرآیند خلاصه‌کردن انبوه اطلاعات به‌دست‌آمده به درون مفاهیم و دسته‌بندی‌هایی می‌باشد که دارای شباهت هستند (Kendall, 1999).

مرحله ششم: کنترل کیفیت پژوهش

سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) به منظور کنترل کیفیت و اطمینان از اعتبار پژوهش چهار نوع اعتباریابی را برای فراترکیب معرفی می‌کنند که عبارت‌اند از:

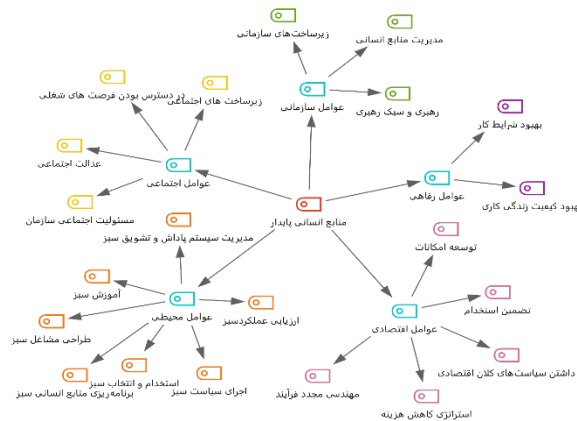
۱. **اعتباریابی توصیفی:** شناسایی تمامی گزارش‌های مرتبط و تشخیص مشخصه‌های هر گزارش؛

Macke & Daily & Huang, (2001) ,ScullyRuss, (2013), Jenari, (2019) Ehnert, (2009)	وجود فرصت‌های چالش آفرین و هدفمند شغلی، آمدگی محیط برای جذب استعدادها	در دسترس بودن فرصت‌های شغلی	
Becker, Macke & Jenari, (2019) Daily & Lis, (2012), (2011) Huang, (2001)	توزیع عادلانه سرمایه، عدالت درونی و بیرونی، حقوق و مزایا، برابری جنسیتی، قومیتی و دینی، شفافیت در ارتقا، ارتقای منصفانه مبتنی بر مسیر شغلی، ارتقای تنوع فرهنگی و جنسیتی	عدالت اجتماعی	
Jarlstrom et al., Stahl et al., (2020) ,Lis, (2012), al., (2018) Becker, Tooranlooetal., (2017) Tafarjkhah et al., (2021), (2011)	مسئولیت در قبال کارکنان و جامعه، حمایت و استخدام اقشار آسیب‌دیده، کمک‌های بشردوستانه سازمان، توسعه مسئولیت اجتماعی، توجه به مسئولیت اجتماعی، ارائه گزارش‌های مسئولیت اجتماعی	مسئولیت اجتماعی سازمان	
Hopwood et al., Arulrajah, (2015) , Spooner & Kaine, (2010), (2005) , Randolph, (2004) Bremley et al., (2009)	طراحی مشاغل در جهت حفظ منابع طبیعی، در نظر گرفتن جنبه‌های زیست‌محیطی در طراحی مشاغل، تعیین استانداردها و ملاحظات زیست‌محیطی در مشاغل	طراحی مشاغل سبز	
Mishra, Amjad et al., (2021) Bombiak & Marciniuk, (2017) Mousa & Othman, Kluska, (2018) , Spooner & Kaine, (2010), (2020) Amrutha & Geetha, (2020)	سبز شدن ابعاد کارکردی مدیریت منابع انسانی، همسوسازی راهبردهای منابع انسانی با راهبردهای سبز، ایجاد تعهد و تعلق کارکنان در راستای پیاده‌سازی اهداف زیست‌محیطی، طراحی نقش‌ها و پست‌ها در راستای پایداری زیست‌محیطی، توسعه محیط کاری مبتنی بر ادراک سبز، استفاده از ابزارهای مدیریت اجتماعی مؤثر برای تغییر انرژی کارکنان و هماهنگی‌های لازم برای ایجاد مشارکت در جهت پایداری زیست‌محیطی	برنامه‌ریزی منابع انسانی سبز	
Dempsey et al., Gully, (2013) Bremley Han et al., (2013), (2011) Bangwal & Tiwari, et al., (2009) (2015)	استخدام بر اساس معیارها و ارزش‌های جامعه، جذب افراد دارای آگاهی، مهارت، نگرش و رفتار هماهنگ با سیستم مدیریت محیط‌زیست سازمان، ملاک قراردادن میزان علاقه و گرایش افراد به مسائل زیست‌محیطی در جذب آنان، اولویت قراردادن افراد آگاه به مسائل زیست- محیطی، پرسیدن سؤالات مرتبط با محیط‌زیست در فرآیند ارزیابی و مصاحبه با افراد	استخدام و انتخاب سبز	عوامل محیطی
Bremley et al., Hopwood et al., (2005) , Arulrajah, (2015), al., (2009) Randolph, (2004)	پرداخت جریمه به دلیل آسیب محیطی، استقرار سیاست‌های کاهش آسیب به کارکنان، استقرار سیاست‌های کاهش آسیب به جامعه، تمرکز بر استراتژی‌ها و سیاست‌های پایداری	اجرای سیاست سبز	
Littig & Randolph, (2004) , Han et al., (2013), Griessler, (2005)	ارزیابی کارکنان در جهت توسعه شایستگی‌های سبز، قراردادن ملاحظات زیست‌محیطی به‌عنوان بخشی از سیستم ارزیابی عملکرد سازمان، ایجاد ممیزهای محیط زیستی مناسب، قراردادن مجموعه‌ای از معیارهای سبز مانند مسئولیت‌های زیست‌محیطی در فرآیند ارزیابی عملکرد	ارزیابی عملکرد سبز	
Teck Hui, (2008), Gully, (2013) Randolph, Bremley et al., (2009) , (2004)	آموزش زیست‌محیطی، توسعه مهارت‌ها در ارتباط با حفاظت از منابع، افزایش آگاهی افراد در باب محیط‌زیست و جنبه‌های مختلف آن، آموزش روش‌هایی که انرژی را حفظ کرده و	آموزش سبز	

	ضایعات را کاهش می‌دهد، تلاش در جهت آفای فرهنگ سبز سازمانی		
Randolph, Teck Hui, (2008), Arulrajah, (2015), (2004)	عدالت پرداختی، عدم تبعیض در پرداخت‌ها، تناسب پاداش و عملکرد، پرداخت پاداش‌ها و مشوق‌های غیرمالی جهت دستیابی به هدف زیست‌محیطی	مدیریت سیستم پاداش و تشویق سبز	
Lorincova et al., Iqbal, (2020), Ahmadbeiki et al., (2021), (2018), Jackson e tal., Ehnert, (2006) (2011)	فرآیندمحوری، بازسازی و طراحی مجدد فرآیندها، تغییرات بنیادین، تمرکز روی فعالیت‌های ارزش‌آفرین، مدیریت تغییر، طراحی گردش کار، بازنگری نحوه انجام کار، بازسازی بنیادی، اصلاح ساختار سازمانی	مهندسی مجدد فرآیند	
Baum, Hamadamin & Atan, (2019), Yong et al., (2020), (2018), Jackson e tal., (2011)	مدیریت هزینه، متعادل کردن هزینه، حداکثر کارایی، کنترل مخارج	استراتژی کاهش هزینه	عوامل اقتصادی
Ehnert & Yong et al., (2020) Harry, (2012)	مقررات اقتصادی حمایتگر، حمایت دولتی	داشتن سیاست‌های کلان اقتصادی	
Baum, Ehnert & Harry, (2012) (2018)	سیاست استخدام بلندمدت، ایجاد منابع درآمدی	تضمین استخدام	
Jithendran Daily & Huang, (2001) Ehnert, (2006) & Baum, (2000)	بهبود شرایط اقتصادی، ایجاد کارگروه با تخصص مختلف، تنوع در مزایا، ایجاد منابع مازاد، برنامه‌های انگیزشی، برنامه‌های پایشی	توسعه امکانات	
Tooranloo et Huselid et al., (2005) Kiyani, Ehnert, (2006), al., (2017) Munoz-Pascual et al., et al., (2022) ScullyRuss, Gollan, (2005), (2021) Ghaleeaghababaei, (2023), (2013)	حمایت سازمانی، رهبری مشارکتی، ارتقای محیط کار مشارکتی، رهبری رسمی و شفاف، سبک مدیریتی تعهدی، رهبری پایدار، رهبری تضایف‌گرایانه، حامی هم‌افزایی بین اقتصاد، محیط‌زیست و جامعه، حساسیت و نگرانی نسبت به مسائل محیطی، پرورش شایستگی و استعداد‌های پایدار	رهبری و سبک‌های رهبری	
Langwell & Heaton, (2016) Stofkova & Sukalova, (2020) Piwowar- Mariappanadar, (2003) Macke & Jenari, Sulej, (2021) Pellegrini et Ehnert, (2006), (2019) Jandaghi et al., (2023), al., (2018) Munoz-Pascual et al., (2021) Tooranloo et al., (2017)	اجرای برنامه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار، خلق و هدایت برنامه‌های پایداری، مشوق انجام اقدامات فعالانه زیست‌محیطی، ارائه آموزش مستمر، طراحی شرایط کاری ارگونومیک، ارتقای سلامت و ایمنی در محل کار، توجه به رفاه فیزیکی و روانی کارکنان در محل کار، آموزش و پرورش بلندمدت، مدیریت استعدادها	مدیریت منابع انسانی	
Hamadamin & Atan, (2019) Pourahmadi Piwowar-Sulej, (2021) Pellegrini et al., et al., (2022) (2018) Tooranloo et al., (2017) Ehnert, (2006) Prasodjo, (2019) Munoz-Pascual et al., (2021)	استقرار و اجرای سامانه‌های کاری پایدار، استقرار نظام مبتنی بر شایستگی، فرهنگ‌سازمانی، استقرار نظام مبتنی بر بهره‌وری، ساختار مشخص جهت مدیریت استفاده از منابع، استقرار سیستم نظارتی برای ارزیابی عملکرد پایدار سازمان، اشاعه فرهنگ پایداری، انعطاف‌پذیری ساختارهای سازمانی	زیرساخت‌های سازمانی	
Langwell Macke & Jenari, (2019) DeLange et al., & Heaton, (2016) Strenitzerova & Achimsky, (2015) Mokhtarpourasl & Kameli, (2019) Davidescu et al., (2020), (2022)	ایجاد محیطی برای تعادل کار و زندگی، کاهش استرس شغلی، محیط کار جذاب و چالش‌برانگیز، خودمختاری شخصی، تأکید بر سلامت و معنویت کارکنان، مورد احترام قرار گرفتن حریم خصوصی، انطباق فرد با	بهبود کیفیت زندگی کاری	عوامل رفاهی

Parakandy, Mariappanadar, (2003) & Behery, (2016)	شغل، رضایت شغلی، تعدیل نیروی کار کافی برای فعالیت‌ها	
DeLange et al., (2015) Mariappanadar, (2003) Mokhtarpourasl & Kameli, (2022) Parakandy & Behery, (2016) Davidescu et., Shirdel et al., (2022) Strenitzerova & al., (2020) Achimsky, (2019)	محیط ایمن، دیجیتالی‌شدن و کاهش حجم کار، کمیت‌پذیری فعالیت‌های کاری پایدار، حجم کار مناسب، محیط سالم اجتماعی، قابلیت تحقق اهداف کار پایدار، مسؤلیت‌های شغلی منطقی، انعطاف‌پذیری کار	بهبود شرایط کار

با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA چارچوب مفهومی پژوهش طراحی شده است و در شکل ۲ قابل مشاهده است.



شکل ۲. چارچوب مفهومی پژوهش

۴ بحث و نتیجه‌گیری

عوامل اجتماعی: با توجه به بعد اجتماعی، حفظ و بهبود رفاه نسل‌های فعلی و آینده باید در نظر گرفته شود و برای بهبود کیفیت زندگی کاری و همچنین از بین بردن شکاف‌ها و نابرابری‌ها باید زمینه‌های لازم را فراهم کند. مدیران و سازمان‌ها باید زیرساخت‌های اجتماعی مورد نیاز را در اختیار منابع انسانی قرار دهند تا بتوانند به فرصت‌های شغلی دست یابند. فراهم‌آوردن این شرایط نیازهای روانی کارکنان را محقق می‌کند. به عبارت دیگر، یافتن فرصت‌های شغلی استرس کارکنان را کاهش می‌دهد. با تحقق این نیازها، کارکنان احساس خواهند کرد که در جامعه‌ای زندگی می‌کنند که عدالت اجتماعی در آن یک واقعیت است. در نتیجه مسؤلیت اجتماعی سازمان و جامعه را به سمت پایداری سوق خواهد داد.

عوامل محیطی: مدیریت منابع انسانی سبز به‌عنوان یک عامل زیرساختی عمل می‌کند و سازمان‌های حامی محیط‌زیست باید به منظور توسعه جنبه‌های اقتصادی و اجتماعی مدیریت منابع انسانی خود به مدیریت منابع انسانی سبز توجه ویژه‌ای داشته باشند. در پایداری زیست‌محیطی، تلاش مدیران در جهت ایجاد محیطی سالم و مناسب است و سعی در کاهش اثرات زیست‌محیطی و بهبود آسیب‌های زیست‌محیطی دارند؛ زیرا حرکت به سمت توسعه پایدار مستلزم حل مشکلات زیست‌محیطی می‌باشد. در این راستا در سیستم‌های گزینش و استخدام باید استانداردهایی تعریف شود تا از جذب کارکنانی که به محیط‌زیست اهمیتی نمی‌دهند جلوگیری شود. همچنین پس

در این پژوهش با مطالعه پیشینه پژوهش مشخص شد به‌رغم تنوع و فراوانی پژوهش‌های صورت‌گرفته در زمینه منابع انسانی پایدار تا کنون هیچ پژوهشی در زمینه شناسایی عوامل مؤثر بر منابع انسانی پایدار صورت نگرفته است؛ بنابراین به جهت پرکردن این خلأ تئوریک پژوهشگران درصدد برآمدند با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر منابع انسانی پایدار پاسخ‌گویی این سؤال باشند که عوامل مؤثر بر منابع انسانی پایدار کدام‌اند؟ بنابراین پژوهش حاضر بر شناسایی عوامل مؤثر بر منابع انسانی پایدار تمرکز کرد و با فراترکیب یافته‌های ۵۶ مرجع از پیشینه مطالعات، ۱۵۵ کد، ۲۱ مؤلفه و ۵ مفهوم شناسایی شدند. مفاهیم و مؤلفه‌های به‌دست‌آمده عبارت‌اند از عوامل اجتماعی (زیرساخت‌های اجتماعی، در دسترس بودن فرصت‌های شغلی، عدالت اجتماعی، مسؤلیت اجتماعی سازمان)، عوامل محیطی (طراحی مشاغل سبز، برنامه‌ریزی منابع انسانی سبز، استخدام و انتخاب سبز، اجرای سیاست سبز، ارزیابی عملکرد سبز، آموزش سبز، مدیریت سیستم پاداش و تشویق سبز)، عوامل اقتصادی (مهندسی مجدد فرآیند، استراتژی کاهش هزینه، داشتن سیاست‌های کلان اقتصادی، تضمین استخدام، توسعه امکانات)، عوامل سازمانی (رهبری و سبک رهبری، مدیریت منابع انسانی، زیرساخت‌های سازمانی) و عوامل رفاهی (بهبود کیفیت زندگی کاری، بهبود شرایط کار).

جا گردآوری و به‌عنوان یک مجموعه‌آماده مورد تحلیل قرار می‌گیرند.

در خصوص وجه اشتراک پژوهش حاضر با پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه باید گفت که **نتایج پانگ و لو (۲۰۲۰)** از نتایج مطالعه حاضر حمایت می‌کند، این پژوهش نیز نشان داد که یک رابطه مثبت بین سبک رهبری و پایداری منابع انسانی وجود دارد به این صورت که هرچه سبک رهبری متمایل به رهبری مشارکت‌گرا باشد، تأثیر بیشتری بر پایداری منابع انسانی دارد. نتایج مطالعه **ژانگ و همکاران (۲۰۱۹)** نیز نشان داد که آموزش کارکنان، نه تنها برای رشد پیوسته منابع انسانی مهم است؛ بلکه مدیریت منابع انسانی پایدار در شرکت‌ها را تضمین می‌کند که به‌نوعی هم‌راستای نتایج این پژوهش است. نتایج مطالعه **لاودال (۲۰۱۱)** حاکی از این امر بوده است که فعالیت‌های رفاهی، محیط کار سازمانی و عملکرد پایدار کارکنان می‌توانند بر اجرای مدیریت منابع انسانی پایدار تأثیر بگذارند و این نتیجه‌ای است که مطالعه حاضر به آن دست یافت.

طبق یافته‌های پژوهش، به‌منظور تعمیق بخشیدن به پایداری منابع انسانی در سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود:

۱. توجه به مؤلفه‌های مدیریت و رهبری با توسعه شیوه‌های بالندگی در ارزیابی، اثربخشی روانی، مقبولیت کارکنان، توسعه مشارکت کارکنان و دانایی‌محوری

۲. بهره‌برداری از سامانه‌های کاری پایدار در مقابل سامانه‌های فشرده‌کاری باهدف کاهش زیان‌های ناشی از فشارکاری زیاد بر منابع انسانی.

۳. توجه جدی به سلامت روحی و جسمی کارکنان حسب سن و جنسیت

۴. توسعه مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی با تقویت اعتماد سازمانی، عقلانیت سازمانی، عدالت سازمانی، یادگیری سازمانی، ساختار سازمانی، و مدیریت مشارکتی.

۵. افزایش رضایت شغلی، امنیت روانی، حمایت‌های مالی، درآمد و حقوق و مزایا.

۶. پیشنهاد می‌شود بر بهبود کیفیت زندگی کاری به‌عنوان یکی از عوامل پایداری منابع انسانی توجه ویژه‌ای مبذول گردد. باید راهبرد مناسب برای تعادل بین کار و زندگی در سازمان تدوین گردد؛ پرداخت پاداش بر مبنای عملکرد کارکنان باشد و نه تأکید بر حضور فیزیکی آنان؛ برای کارکنان محیط حمایتی از طرف همکاران و مدیران ایجاد گردد؛ در ساعات کار اضافی محدودیت لحاظ گردد؛ بر ایجاد تنوع وظایف، خلاقیت و مهارت‌های جدید در وظایف شغلی کارکنان تمرکز گردد؛ درآمد کارکنان بهبود یابد و برنامه‌هایی برای به‌وجود آوردن قابلیت اشتغال به‌گونه‌ای که توانایی دستیابی به شغل، حفظ شغل و امکان به‌دست آوردن شغل جدید را برای کارکنان سازمان ممکن کند، تدوین گردد.

۷. به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که شاخص‌های به‌دست‌آمده در پژوهش حاضر در پژوهش‌های آتی با بهره‌گیری از

از جذب کارکنان، سازمان باید استانداردهایی را برای ارزیابی عملکرد کارکنان بر اساس استانداردهای محیطی تدوین کند. پس از نهادینه‌شدن طراحی شغل سبز، انتخاب سبز، اشتغال سبز و ارزیابی عملکرد سبز در یک سازمان، سازمان آموزش‌های حفاظت از محیط‌زیست را ارائه می‌کند و مدیران باید استانداردهایی را در این زمینه در نظر بگیرند تا کارکنان را به انجام اقدامات دوستدار محیط‌زیست تشویق کنند. در این صورت روابط کارکنان نیز بر اساس این اقدامات دوستدار محیط زیست انجام خواهد شد. سازمان‌های امروزی با انجام این اقدامات می‌توانند سبک‌سازی را پیاده‌سازی کنند و مدیریت ایمنی و سلامت سبز را ایجاد کنند.

عوامل اقتصادی: در بعد اقتصادی، شاخص‌های مهندسی مجدد فرآیند کسب‌وکار و استراتژی‌های متعهد کاهش هزینه‌های مدیران ارشد، رشد اقتصادی از طریق توسعه تسهیلات، سیاست‌های کلان اقتصادی و اشتغال تضمینی شاخص‌های مؤثر می‌باشند. با توجه به این بعد، پایداری اقتصادی از طریق صرفه‌جویی در منابع ارزشمند برای نسل‌های آینده حاصل می‌شود. این در واقع اجرای اصل توزیع عادلانه و برابر بین نسل‌ها است. پایداری اقتصادی با کاهش هزینه و مزیت اقتصادی ناشی از مدیریت بهتر منابع و کارایی فرآیندها مرتبط است؛ بنابراین باید به عواملی مانند مهندسی مجدد فرآیند کسب‌وکار توجه ویژه‌ای شود.

عوامل سازمانی: سازمان‌ها در سطح بالایی از تمرکز و رسمیت قرار دارند؛ بنابراین تصمیمات مدیریتی نقش بسیار مهمی را در این زمینه ایفا می‌کنند؛ لذا تحول در ساختارهای منابع انسانی در این سازمان‌ها کاملاً وابسته به نوع نگاه مدیریت عالی به سرمایه انسانی و میزان تخصیص بودجه و تفویض اختیارات به مدیران منابع انسانی است. همچنین واحد منابع انسانی برای پایداری، مستلزم امکانات و حمایت‌های مدیریتی لازم در سازمان است. در غیر این صورت، قادر به پیاده‌سازی مؤلفه‌های پایداری نخواهد بود. این سازمان‌ها برای تحول منابع انسانی و پایداری آن نیاز به قدرت بیشتری داشته و از طریق مذاکره با مدیریت عالی و متقاعدسازی اهمیت پایداری منابع انسانی می‌توانند اقدامات لازم را در این زمینه به عمل رسانند.

عوامل رفاهی: یکی از ملزومات پایداری منابع انسانی در سازمان توجه به عوامل رفاهی است و به بهبود کیفیت زندگی کاری، تعادل میان حجم و ساعات کاری با مسائل شخصی و زندگی خصوصی کارکنان و بهبود شرایط کاری اشاره دارد. در ادبیات منابع انسانی پایدار عوامل رفاهی همچون ارتقای کیفیت زندگی کاری و نیز بهبود شرایط کاری نقش مهمی در انگیزه‌بخشی برای اقدامات تقویت‌کننده پایداری ایفا می‌کند.

سهم دانش‌افزایی این پژوهش این بود که برخلاف اکثر پژوهش‌های مرتبط با پایداری منابع انسانی که در بافتی خاص و متأثر از دیدگاه پژوهشگران انجام شده، پژوهشگر محور نبوده و به یک بافت سازمانی یا فرهنگی خاص تعلق نداشته است؛ زیرا در رویکردهای فرامطالعه و به‌ویژه فراترکیب، داده‌های به‌دست‌آمده از پژوهش‌های مختلف به‌صورت یک

فنون تصمیمگیری چند معیاره طبق نظرات خبرگان این حوزه
رتبه‌بندی گردد.

تضاد منافع
هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

منابع

- Afjeh, Seyyed Ali Akbar; Dehghanan, Hamed; Khashai Varnamkhashti, Vahid and Haji Esmaili, Rouzbeh. (2022). Designing a model of sustainable organizational excellence in Iran Telecommunication Company. *Quarterly Journal of Resource Management in the Police Force*. 10(3). 69-95. (in persian).
- Ahmadbeiki, Alireza; Ahmadi, Massoud; And Jamani, Farshideh. (2021). Designing a comprehensive model of a sustainable human resource management system in line with the development of the automobile industry. *Development of industrial technology*. 43. 37-48. (in persian).
- Akbari Emami, shahnaz. (2021). Identifying managers' opinions about effective strategies for creating sustainable human resources. *Sustainable Human Resource Management*, 3(5), 229-250. (in persian)
- Alvani, Seyed Mehdi and Danai Fard, Hassan. (2001). *Speeches in the philosophy of theories of government organizations*. Tehran: Safar publishing house. (in persian).
- Amjad, F., Abbas, W., Zia-Ur-Rehman, M., Baig, S. A., Hashim, M., Khan, A., & Rehman, H. U. (2021). Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: the mediating role of environmental and employee performance. *Environmental Science and Pollution Research*, 28, 28191-28206.
- Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner production*, 247, 119131.
- Anlesinya, A. and Susomrith, P. (2020), "Sustainable human resource management: a systematic review of a developing field", *Journal of Global Responsibility*, Vol. 11 No. 3, pp. 295-324.
- App, S, Buttgen, M, (2016) "Lasting footprints of the employer brand: can sustainable HRM lead to brand commitment?" *Employee Relations*, Vol. 38 Issue: 5, pp.703-723.
- Arab Kolmari, mahbobeh; Tahmasabi Roshan, Neda; Taghizadeh Ganji, aliakbar; & Ali-goli Firouzjaei, fatemeh. (2021). The effect of sustainable human resource management on organizational reputation: The mediating role of organizational innovation. *Sustainable Human Resource Management*, 3(5), 197-211. (in persian)
- Arulrajah, A.A., 2015. Green Human Resource Management Practices: A Review Literature Review on Green HRM Practices 5, 1-16.
- Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM?. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705.
- Bangwal, D., Tiwari, P., 2015. Green HRM – A way to greening the environment. *IOSR J. Bus. Manag. I* 17, 2319-7668.
- Baum, T. (2018). Sustainable human resource management as a driver in tourism policy and planning: a serious sin of omission?. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(6), 873-889.
- Baum, T., & Ndiuini, A. (Eds.). (2020). *Sustainable Human Resource Management in Tourism: African Perspectives*. Springer Nature.

- Becker, W. (2011). Are you leading a socially responsible and sustainable human resource function?. *People & Strategy*, 34(1), 18.
- Beikzad, Jafar, Fadai Hosseini, Arezoo. (2022). The Effect of Mentoring and Organizational Attractiveness on Manpower Productivity: the Mediating Role of Employee Happiness and Moderation of Work and Life Balance. *Sustainable Human Resource Management*, 4(6), 181-195. (in persian)
- Bombiak, E., & Marciniuk-Kluska, A. (2018). Green human resource management as a tool for the sustainable development of enterprises: Polish young company experience. *Sustainability*, 10(6), 1739.
- Bramley, G., Dempsey, N., Power, S., Brown, C., Watkins, D., 2009. Social sustainability and urban form: Evidence from five British cities. *Environ. Plan. A* 41, 2125–2142.
- Cahyadi, A., Poór, J., & Szabó, K. (2022). Pursuing Consultant Performance: The Roles of Sustainable Leadership Styles, Sustainable Human Resource Management Practices, and Consultant Job Satisfaction. *Sustainability*, 14(7), 3967.
- 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.
- Claessens, B.; Van Eerde, W. (2004). Planning behavior and perceived control of time at work. *Organization Behaviour*, 25(1), 937-950.
- Daily, B. F., & Huang, S. C. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of operations & production management*, 21(12), 1539-1552.
- Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees—Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086.
- de Lange, A. H., Kooij, D. T., & van der Heijden, B. I. (2015). Human resource management and sustainability at work across the lifespan: An integrative perspective. In *Facing the challenges of a multi-age workforce* (pp. 50-79). Routledge.
- Dehghanan, Hamed; Khashei, Vahid; Mahdi, Yazdanshenas; And the savar, Nastaran. (2022). Multi-level model of sustainable management of human resources in the State Accounts Court. *Audit knowledge*. 22(87). 79-119. (in persian).
- Dempsey, N., Bramley, G., Power, S., Brown, C., 2011. The social dimension of sustainable development: Defining urban social sustainability. *Sustain. Dev.* 19, 289–300.
- 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).
- Ehnert, I. (2006, March). Sustainability Issues in Human Resource Management: Linkages, theoretical approaches, and outlines for an emerging field. In *21st EIASM Workshop on SHRM* (pp. 30-31).

- Ehnert, I. (2009). Sustainability and human resource management: reasoning and applications on corporate websites. *European Journal of International Management*, 3(4), 419-438.
- Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management revue*, 221-238.
- Ervin, C. N. (2011). *A qualitative study: Effective leadership style (s) in a mortgage banking industry during a financial crisis* (Doctoral dissertation, University of Phoenix).
- Florea, L., Cheung, Y. H., & Herndon, N. C. (2012). For All Good Reasons: Role of Values in Organizational Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 114(3), 393-408.
- Forotan oqlidi, Saeedeh and Seyyed Naqvi Mir, Ali. (2021). The strategic model of sustainable human resource management in administrative organizations. *Naja strategic studies*. 6(20). 25-67. (in persian).
- Ghalee Agha Babaei, Fereshte. (2023). Designing a model of antecedents and consequences of sustainable human resource management. *Management of organizational culture*. 21(3). 255-266. (in persian).
- Gollan, P. J. (2005). High involvement management and human resource sustainability: The challenges and opportunities. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(1), 18-33.
- Gully, S.M., Phillips, J.M., Castellano, W.G., Han, K., Kim, A., 2013. A mediated moderation model of recruiting socially and environmentally responsible job applicants. *Personnel Psychol.* 66 (4), 935-973.
- Hakak, Mohammad; Azadi, Mohammad Hossein; Eftekhari, Mohammad. (2021). Prioritizing the components of sustainable human resource management with a fuzzy approach. *Quarterly Journal of Police Management Research*. 16(2). 97-127. (in persian).
- Hamadamin, H. H., & Atan, T. (2019). The impact of strategic human resource management practices on competitive advantage sustainability: The mediation of human capital development and employee commitment. *Sustainability*, 11(20), 5782.
- Han, G., Li, Z., Liu, X., 2013. Informatics and Management Science III. *Lect. Notes Electr. Eng.* 206, 57-65.
- Hooey, C, Mason, A, Triplett, J, (2017). Beyond greening: challenges to adopting sustainability in institutions of higher education, *The Midwest Quarterly*, Vol. 58, Issu. 3, pp.280-291.
- Hopwood, B., Mellor, M., O'Brien, G., 2005. Sustainable development: Mapping different approaches. *Sustain. Dev.* 13, 38-52.
- Huselid, M. A., Becker, B. E., & Beatty, R. W. (2005). *The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy*. Harvard Business Press.
- Iqbal, Q. (2020). The era of environmental sustainability: Ensuring that sustainability stands on human resource management. *Global Business Review*, 21(2), 377-391.
- Jackson, S.E., Renwick, D.W.S., Jabbour, C.J.C., Muller-Camen, M., 2011. State-of-the-art and future directions for green human resource management. *Ger. J. Res. Hum. Resour. Manag.* 25, 99-116.

- Jandaghi, Mohammad; Qolipour, Arin; Nargesian, Abbas; and Mohammad Asmeili, Neda. (2023). Identifying the driving factors for the implementation of sustainable human resources management (sample mining: Stock Exchange Organization, Energy Exchange Company and Commodity Exchange Company). Public administration perspective. 14(2).41-65. (in persian).
- Järllström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. *Journal of Business Ethics*, 152, 703-724.
- Jithendran, K. J., & Baum, T. (2000). Human resources development and sustainability—The case of Indian tourism. *International Journal of Tourism Research*, 2(6), 403-421.
- Kendall, J. (1999). Axial coding and the grounded theory controversy. *Western journal of nursing research*, 21(6), 743-757.
- Kiyani, Ezzatullah; Rangriz, Hassan; and Ahmadi, Kiyomarth. (2022). Designing a model to explain sustainable human resource management in Iran's government organizations (sociological approach). *Political sociology of Iran*. 5(7). 178-201. (in persian).
- Kiyani, Ezzatullah, Rangriz, Hassan, & Ahmadi, kiumars. (2020). Designing a model to explain sustainable human resource management in Iran's government organizations. *Social Sciences*, 14(1), 70-100. (in persian).
- Kramar, R. (2022). Sustainable human resource management: six defining characteristics. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60, 146–170.
- Kumar, A., Bhaskar, P., Nadeem, S. P., Tyagi, M., & Garza-Reyes, J. A. (2020). Sustainability adoption through sustainable human resource management: A systematic literature review and conceptual framework. *International Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences*, 5(6), 1014.
- Langwell, C., & Heaton, D. (2016). Using human resource activities to implement sustainability in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(3), 652-670.
- Laudal, T. (2011). Drivers and barriers of CSR and the size and internationalization of firms. *Social Responsibility Journal*.
- Lis, B. (2012). The relevance of corporate social responsibility for a sustainable human resource management: An analysis of organizational attractiveness as a determinant in employees' selection of a (potential) employer. *Management revue*, 279-295.
- Littig, B., Griessler, E., 2005. Social sustainability: a catchword between political pragmatism and social theory. *Int. J. Sustain. Dev.* 8, 65.
- Lorincová, S., Hitka, M., Štarchoň, P., & Stachová, K. (2018). Strategic instrument for sustainability of human resource management in small and medium-sized enterprises using management data. *Sustainability*, 10(10), 3687.
- Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of cleaner production*, 208, 806-815.
- Miles, M. B., & Haberman, A. M. (1994). Qualitative questionnaire design, interviewing and attitude measurement. New York: Continuum.

- Mariappanadar, S. (2003). Sustainable human resource strategy: The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *International Journal of Social Economics*, 30(8), 906-923.
- Mataji Nimvar, Alie, Ahanchian, mohammadreza, Karami, morteza, Salehi omran, ebrahim. (2023). Examining the Link between Human Resources Development and Corporate Social Responsibility: Implications for the Future. *Sustainable Human Resource Management*, 5(8), 31-54. (in persian)
- Mishra, P. (2017). Green human resource management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 762-788.
- Mohammadi, mehdi; Saberi, Maryam; Salimi, Ghasem and Nouri, Noshin. (2018). A Practical Guide to Meta-Synthesis Method for Identifying Professional Competencies of Teachers in Teaching Nature of Science. *Journal of Curriculum Studies*. Vol. 13 (50), 73-106.
- Mohammad Karimi, Yusuf; Dostar, Mohammad; Akbari, Mohsen and Ismailpour, Reza. (2022). Designing the sustainability model of human resources in family businesses. *Productivity Management Quarterly*. 16(4). 111-146. (in persian).
- Mokhtarpourasl, Hamed; Kameli, Mohammad Javad. (2022). The sustainable performance evaluation model of human resources. *Management and development process*. 35(119). 85-119. (in persian).
- Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of cleaner production*, 243, 118595.
- Mousavi Jed, mohammad, Ahmadizad, Arman, Hosseini, mehdi, Mohammadi, Haider. (2022). An Analysis of the Role of Human Capital Competencies in Sustainable Strategic Management. *Sustainable Human Resource Management*, 4(7), 215-232. (in persian).
- Muñoz-Pascual, L., Galende, J., & Curado, C. (2021). Contributions to sustainability in SMEs: Human resources, sustainable product innovation performance and the mediating role of employee creativity. *Sustainability*, 13(4), 2008.
- Müller-Christ, G., & Remer, A. (1999). Umweltwirtschaft oder Wirtschaftsökologie? Vorüberlegungen zu einer Theorie des Ressourcenmanagements. *Betriebliches Umweltmanagement im 21. Jahrhundert: Aspekte, Aufgaben, Perspektiven*, 69-87.
- Nilipour Tabatabai, Seyed akbar; Salehi omran, Ebrahim; Hashemi, Soheila; And sedaghat, Maedeh. (2015). Providing sustainable human resource management score card in Iran's knowledge-based information and communication technology companies. *Training and development of human resources*. 11(3). 139-171. (in persian).
- Nyameh, J, James, A. N, Emeji, Y. S, (2014). The impact of human resource management on sustainability of employee's performance, *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS)*, Vol.5, No.7, pp.83-89.
- Parakandi, M., & Behery, M. (2016). Sustainable human resources: Examining the status of organizational work-life balance practices in the United Arab Emirates. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 55, 1370-1379.

- Pellegrini, C., Rizzi, F., & Frey, M. (2018). The role of sustainable human resource practices in influencing employee behavior for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1221-1232.
- Piowar-Sulej, K. (2021). Human resources development as an element of sustainable HRM—with the focus on production engineers. *Journal of cleaner production*, 278, 124008.
- Pourahmadi, Gohar; Irandoost, Mansour; and Adhami, Jamal. (2022). Antecedents and consequences of sustainable human resource management in waste management organizations. *Quarterly Journal of Management and Sustainable Development Studies*. 2(3). 109-128. (in persian).
- Prasodjo, T. (2019). Knowledge management: Sustainable human resource development in public sector organizations. *Jurnal Ad'ministrare*, 6(2), 159-166.
- Qolipour, Vahid and Hamedinia, Amir. (2021). The importance of sustainable human resource management to achieve the goals and objectives of sustainable development. *Scientific Quarterly of New Business Attitudes*. 5(11). 200-216. (in persian).
- Randolph, J., 2004. Environmental land use planning and management. Island Press.
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). Optimizing the validity of qualitative research synthesis studies. *Sandelowski M, Barroso J. Handbook for synthesizing qualitative research. NewYork: Springer Publishing*, 227-230.
- Scully-Russ, E. (2012). Human resource development and sustainability: Beyond sustainable organizations. *Human Resource Development International*, 15(4), 399-415.
- Sekhar, D., Kurup, L., & Vandana, M. (2020). A Study on the Contribution of MOOC's Towards Sustainable Human Resource Management. *Proceedings of the International Conference on Innovative Computing & Communications (ICICC)*, 3(1). 1-6.
- Shirdel, Saeedeh; Dehghanan, Hamed; Haghghi Kafash, Mehdi; and Taqvi Fard, Mohammad Taqi. (2022). Sustainable management of human resources in the banking industry. *Strategic management studies*. 283-298. (in persian).
- Sotome, R, Takahashi, M, (2014) "Does the Japanese employment system harm productivity performance? A perspective from DEA-based productivity and sustainable HRM", *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 6, Issue: 3, pp.225-246.
- Spooner, K., & Kaine, S. (2010). Defining sustainability and human resource management. *International Employment Relations Review*, 16(2), 70-81.
- Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100708.
- Stofkova, Z., & Sukalova, V. (2020). Sustainable development of human resources in globalization period. *Sustainability*, 12(18), 7681.
- Strenitzerová, M., & Achimský, K. (2019). Employee satisfaction and loyalty as a part of sustainable human resource management in postal sector. *Sustainability*, 11(17), 4591.

- Tafarjkhah, Mohammad; Bagherzadeh Khajeh, Majid; and Iranzadeh, Suleiman. (2021). Sustainable human resource management in the electricity industry. *Management studies and sustainable development*. 1(1).1-35. (in persian).
- Tahmasabi Roshan, Neda; Arab Kalmeri, Mahbobeh; Alizadeh sani, Mohsen and Jani Roshan, Reza. (2022). The impact of sustainable human resource management on sustainable performance: The mediating role of green supply chain management. *Business reviews*. 20(116). 57-74. (in persian).
- Teck Hui, L., 2008. Combining faith and CSR: a paradigm of corporate sustainability. *Int. J. Soc. Econ.* 35, 449–465.
- Tooranloo, H. S., Azadi, M. H., & Sayyahpoor, A. (2017). Analyzing factors affecting implementation success of sustainable human resource management (SHRM) using a hybrid approach of FAHP and Type-2 fuzzy DEMATEL. *Journal of cleaner production*, 162, 1252-1265.
- Vihari, N. S., & Rao, M. K. (2018). Antecedents and consequences of sustainable human resource management: empirical evidence from India. *Jindal Journal of Business Research*, 7(1), 61-85.
- Voegtlin, C., & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26(3), 181-197.
- Wikhamn, W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 102-110.
- Wilkinson, A., Hill, M., & Gollan, P. (2001). The sustainability debate. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Wong, M.M.L, (2017). Stratified sustainability in human resource management in Japanese subsidiaries in Hong Kong, *Asian Journal Business Ethics*. 7.151-175.
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C. J., Sehnem, S., & Mani, V. (2020). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 212-228.
- Zaugg, R. J. Blum, A. & Thom, N. (2001). Sustainability in human resource management. Evaluation Report. Survey in European Companies and Institutions. Arbeitsbericht des Instituts für Organisation und Personal.
- Zarjoo, shabnam; Pourezat, Ali Asghar. (2022). Identifying and discovering the factors that reduce organizational pessimism and curbing it with an emphasis on social capital. *Sustainable Human Resource Management*, 4(7), 261-233. (in persian)
- Zhang, L., Guo, X., Lei, Z., & Lim, M. K. (2019). Social network analysis of sustainable human resource management from the employee training's perspective. *Sustainability*, 11(2), 380.