

## تحلیل توزیع شاخص‌های برنامه‌ریزی و مدیریت پایدار صنعتی بر اساس رویکرد آینده‌پژوهی

علیرضا صحرانورد

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران

تورج مجیبی<sup>۱</sup>

دانشیار گروه مدیریت، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران

مجید جهانگیرفرد

استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران

علی مهدیزاده

استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۴/۰۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۱۹

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل برنامه‌ریزی و مدیریت منابع انسانی پایدار در صنعت پتروشیمی ایران بر اساس رویکرد آینده‌پژوهی انجام گرفته است. پژوهش حاضر از لحاظ هدف از نوع تحقیقات کاربردی و آمیخته کمی و کیفی و از حیث روش اجرا از نوع تحقیقات توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۵ نفر از خبرگان که به عنوان تیم تصمیم در شناسایی شاخص‌ها و ابعاد متغیرها که از روش غیرتصادفی (هدفمند) و روش گلوله برفی استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مدل برنامه‌ریزی و مدیریت منابع انسانی پایدار بر اساس رویکرد آینده‌پژوهی به چهار بعد اصلی شامل (درونداد، سازمان، فرآیند، برونداد) و ۱۵ مولفه و ۵۳ شاخص، تشکیل می‌شوند. این یافته‌ها در سه مرحله از پرسشنامه‌های خبرگان، تکنیک دلفی مرحله اول و تکنیک دلفی مرحله دوم بدست آمدند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که در طراحی مدل مدیریت منابع انسانی پایدار در صنعت پتروشیمی ایران بر اساس رویکرد آینده‌پژوهی باید به چهار بعد درونداد، سازمان، فرآیند و برونداد مدیریت منابع انسانی پایدار توجه داشت.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت منابع انسانی، ساختاری، مدیریتی، اجتماعی، استراتژی‌ها و سیاست‌ها، آینده‌پژوهی

## مقدمه

از دیدگاه سازمان‌ها، در اختیار داشتن منابع انسانی شایسته با قابلیت و دارای مهارت‌های لازم بسیار مهم است، اگر چه این منابع و نیازها زمانی معنا پیدا می‌کنند که بتوانند ذوق فردی و قابلیت سازمانی را توسعه دهند. از این رو، هدف سازمان‌ها در فضای امروزی، توسعه سازمانی، موفق و سودآور با منابع انسانی فرهیخته‌ای است که فرصت دستیابی به آمال و آرزوهای خود را از طریق مشارکت در کارهای چالشی به دست می‌آورند (پایووی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). این رویکرد بیانگر این حقیقت است که اهمیت منابع انسانی به عنوان عامل کلیدی روز به روز افزایش یافته است (تیلور و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲: ۱۳۵). بروستر<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) بیان می‌کند که قابلیت و توانایی تثبیت شده در مدیریت منابع انسانی است، که آن را عامل اصلی موفقیت سازمان نشان داده است و پایووی (۲۰۰۹) ادعا می‌کند که اهمیت مدیریت منابع انسانی به منظور دستیابی به مزیت رقابتی برای تمام مدیران شرکت به عنوان یک باور باطنی و قلبی شناسانده شده و به محوری برای جریان تحقیقات مبدل شده است (اسچولر و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵: ۱۲۱). بر این اساس، اخیراً محققان زیادی بر پایه رویکرد مبتنی بر منبع، مفهوم پایداری منابع انسانی را به حوزه منابع انسانی اضافه کردند. پیدایش این رویکرد ریشه در تغییرات مستمر محیطی دارد، زیرا تغییرات سریع و پویا در محیط کسب و کار، بسیاری از سازمان‌ها را به استفاده فراوان از منابع انسانی و طبیعی وادار کرده است. پایداری منابع انسانی می‌تواند به عنوان یک حالت پویا از بازسازی منابع انسانی دیده شود، در واقع پایداری نشان‌دهنده تجدید حیات استراتژی، فعالیت و فرایندهای شرکت و فعالیت‌های مبتنی بر تعامل مدیران ارشد می‌باشد (رینولدز<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

امروزه منابع انسانی و فعالیت‌ها و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی به عنوان عواملی برای رسیدن سازمان به موفقیت شناسایی شده‌اند (بکر و اسمید<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵). از دیدگاه سازمان‌ها، 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 سازمان‌ها در فضای امروزی، توسعه سازمانی موفق و سودآور با کمک منابع انسانی فرهیخته‌ای است که فرصت دستیابی به آمال و آرزوهای خود را از طریق مشارکت در کارهای چالشی به دست می‌آورند (جکسون<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). کشورهای در حال توسعه از سرمایه انسانی، بیش از سرمایه فیزیکی بهره‌دارند. بر اساس آمار، سرمایه انسانی، نقش اول ثروت آفرینی در کشورهای توسعه یافته را با ۶۷ درصد به خود اختصاص داده، در حالی که سهم منابع طبیعی و فیزیکی صرفاً ۳۳ درصد است. این سرمایه نیروی انسانی است که می‌تواند به عنوان پشتوانه حرکت‌های بزرگ اجتماعی قرن بیست و یکم قرار گیرد (کاوسی و همکاران، ۱۳۸۹). این فضا هم‌چنین موجب

<sup>1</sup> Paauwe

<sup>2</sup> Taylor, Beechler, & Napier

<sup>3</sup> Beroster

<sup>4</sup> Schuler & Jackson

<sup>5</sup> Reynolds

<sup>6</sup> Becker & Smidt

<sup>7</sup> Jackson, Schuler, & Jiang

تشدید رقابت جهت جذب کارکنان با دانش، متخصص و ماهر میان سازمان‌ها شده است و مقوله جذب، بکارگماری کارآمد، حفظ و تأمین بلندمدت استعدادها بیش از پیش اهمیت یافته است (بادوار<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

شرکت‌ها جهت رویارویی با پیچیدگی و عدم قطعیت محیطی، به دانش و مهارت خاص کارکنان دانشی خود، بسیار وابسته هستند (بکه<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). از منظر اقتصادی، این دانش تخصصی و شیوه تولید، تسهیم و استفاده از آن به عنوان محرک اصلی عملکرد، رقابت‌پذیری و بقای سازمان‌ها نگرسته می‌شود. این دانش پیچیده به عنوان شکل خاصی از سرمایه اقتصادی در نظر گرفته می‌شود که در دانش کارکنان بسیار ماهر، تجسم می‌یابد. جذب، توسعه، احیاء و حفظ این منابع انسانی مهم و حیات، تبدیل به یک چالش اساسی در مدیریت منابع انسانی شده است (چیانگ<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). علی‌رغم این‌که دغدغه‌ی اصلی بسیاری از مدیران سازمان‌ها، جذب منابع انسانی مستعد و با دانش و در پی آن توسعه و نگهداشت این منابع مهم سازمانی است، که در رسیدن به اهداف سازمانی همدل و هم پیمان باشند و بقا و موفقیت بلندمدت سازمانی را به همراه آورند، اما به این مسئله در سازمان‌های ایران توجهی نشده است (طباطبایی و همکاران، ۱۳۹۵). لذا همان‌گونه که در تجربیات گذشته و پژوهش‌ها و ادبیات مدیریت منابع انسانی قابل ملاحظه است، این امر نیازمند داشتن برنامه و دستورالعملی اجرایی در سیستم مدیریت منابع انسانی است که بتواند راهنمای مدیران سازمانی به ویژه مدیران منابع انسانی در این مسیر باشد، (طباطبایی و همکاران، ۱۳۹۵). در این راستا، مطالعات بیانگر آن است که ورود مفهوم پایداری در سیستم مدیریت منابع انسانی تاثیر بسیار عمیقی بر حیات بلندمدت و پویایی سازمان دارد که این مهم پتانسیل قابل توجهی در موفقیت برنامه‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی دارد (ویلکینسون<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۵). پایداری در فرآیندهای مدیریت منابع انسانی (جذب و استخدام، آموزش و توسعه، نگهداشت، جبران خدمت و خروج) است و اهداف مدیریت منابع انسانی پایدار، سنجه‌های ارزیابی و پیامدهای حاصل از آن را در هر یک از این فرآیندها مورد مطالعه قرار می‌دهد (هادوک-میلر<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

این مفهوم به دلیل افزایش تقاضای حوزه منابع انسانی به مشاغل حرفه‌ای و مدیریتی در محل کار مدرن و لزوم داشتن مهارت و شایستگی بالا و توانایی خودمدیریتی (کتی و گولان<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸)، مورد استقبال روزافزون مدیران سازمان‌هایی که خواهان رقابت در عرصه جهانی‌اند، قرار گرفته است. اندیشمندان متعددی، پایداری را در مدیریت منابع انسانی ابزاری در نظر گرفته‌اند که به توسعه منابع انسانی، طراحی سیستم پاداش، پایداری در اهداف شرکت‌ها و استراتژی فرهنگ سازمانی، استخدام نیروی انسانی، امنیت شغلی، ارتقای سلامت، رهبری مشارکتی، کارکنان با انگیزه و با مهارت بالا، مزیت رقابتی پایدار، اقتصاد با ارزش افزوده، خودمسئولیتی و تعادل کار و زندگی منجر می‌شود (ویخام<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹).

<sup>1</sup> Budhwar

<sup>2</sup> Becke

<sup>3</sup> Chiang

<sup>4</sup> Wilkinson

<sup>5</sup> Haddock-Millar

<sup>6</sup> Cathy & Gollan

<sup>7</sup> Wikhamn

از سوی دیگر یکی از چالش‌های مهمی که امروزه شرکت‌ها با آن مواجه هستند، ایجاد جاذبه برای کارکنان و حفظ آن‌ها در شرکت است. که این امر مستلزم توجه به نیازها، ارزش‌ها، انتظارات و آرزوهای گوناگون کارکنان است (مادرا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). البته به نظر می‌رسد مهم‌ترین و بزرگ‌ترین چالش شرکت‌ها، پاسخ‌گویی به مجموعه این چالش‌ها به‌طور کلی و با توجه به نوع زندگی کارکنان باشد که این امر شرکت‌ها را مجبور به تدوین سیاست‌ها و خط‌مشی‌هایی می‌کند که از این طریق بتوانند به این تغییرات پاسخ دهند (ویتالا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). به‌رغم شدت چالش فوق، بررسی‌ها نشان می‌دهد که تنها تعداد اندکی از سازمان‌ها و شرکت‌ها به اندازه کافی به نوسانات محیطی، افزایش توانایی شرکت برای پاسخ‌گویی به نوسانات محیطی و همچنین جبران کسری نیروی کار در آینده توجه دارند و به دنبال به کارگیری روش‌های مناسب انعطاف‌پذیری در شرکت خود می‌باشند (میر و ژین، ۲۰۱۷).

از این رو بسیاری از تحلیل‌گران سودمندی برنامه‌ریزی استراتژیک را زیر سوال برده‌اند، چرا که استراتژی‌ها و برنامه‌های رسمی اغلب توسط تلاطم‌ها و شوک‌های اجتماعی و اقتصادی مختلف بی‌اعتبار شده‌اند که این امر محدودیت‌هایی برای بکارگیری برنامه‌ریزی استراتژیک بوجود آورده است (چیانگ و همکاران، ۲۰۱۷). زیرا در فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک، عملکردهای سریع، به سرعت مورد نیاز است. اما پیچیدگی و عدم اطمینان شدید محیطی و نیاز برای حل آن‌ها به معنای بکارگیری روش‌هایی است که تا حد ممکن ضعف‌های برنامه‌ریزی استراتژیک را پوشش دهند (مارکولی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۷).

در همین رابطه، زمانی که روش‌ها و مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک که به داشتن نقش برنامه‌ریزی یا پیش‌بینی‌کننده در آنچه که شامل اقدامات عمومی شناخته شده است، معروف می‌باشند، تحت شرایط عدم اطمینان شدید، آکنده از مشکلات بسیاری می‌باشند و آینده‌پژوهی به عنوان یک مکانیزم دفاعی در برابر چالش شرایط عدم اطمینان، این امکان را فراهم می‌آورد تا روندهای خطرناک را پیش‌بینی و آینده مطلوب را مشخص کنیم و به آن به درستی پاسخ دهیم (وانگ<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). تحقیقات آینده‌پژوهی بر موضوعات بسیار گسترده‌ای تمرکز دارد که اشتراکات اساسی بسیاری با مباحث استراتژیک دارند (اوه<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). در سال‌های اخیر آینده‌پژوهی به‌شدت بر رابطه خاص میان موضوعات مختلف سازمانی، به عنوان مثال تکنولوژی‌های نوآورانه، تروریسم، تعادلات قدرت نظامی و اقتصادی، سرطان، انرژی‌های جایگزین و بسیاری از موضوعات خاص دیگر تاکید دارد (اصلا نیان و همکاران، ۱۳۹۵). می‌توان گفت برنامه‌ریزی استراتژیک و مفاهیم آینده‌پژوهی منطبق با هم هستند و به همین دلیل است که بسیاری از برنامه‌ریزان سازمانی سعی در به‌کارگیری این مفاهیم دارند (بادوار و همکاران، ۲۰۱۸). هر چند در مجامع علمی این

<sup>1</sup> Madera

<sup>2</sup> Viitala

<sup>3</sup> Markoulli

<sup>4</sup> Wang

<sup>5</sup> Oh

دو جدای از هم هستند اما اشتراک های آن ها در عمل دائما در حال رشد است و این دو شاخه در طرز اجرا شدن شان همدیگر را تصدیق کرده و به هم کمک می کنند (عمران<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۸).

به طور کلی رویکرد این پژوهش کیفی است. این پژوهش از لحاظ طبقه بندی تحقیق بر اساس هدف، پژوهشی توسعه ای و کاربردی است. زیرا نه تنها هدف آن افزودن مجموعه دانش بشری در خصوص مدیریت منابع انسانی پایدار است، بلکه با هدف کاربرد و حل مسائل مدیریتی برای منابع انسانی در خصوص آینده در صنعت پتروشیمی ایران نیز مورد استفاده قرار گرفت. بر اساس نوع داده های پژوهش در این مطالعه از داده های کیفی استفاده گردید. زیرا در این پژوهش از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده گردید که داده های کیفی پژوهش را تشکیل داد.

برای این تحقیق از طریق مصاحبه های عمیق مرتبط با تکنیک دلفی، جامعه آماری شامل اساتید خبره در حوزه منابع انسانی و مدیران منابع انسانی پتروشیمی دارای زمینه علمی مرتبط با منابع انسانی و سابقه فعالیت به عنوان مدیر یا مشاور در صنعت پتروشیمی به تعداد ۱۵ نفر می باشند که از شیوه نمونه گیری هدفمند افراد نمونه بر اساس روش نمونه گیری گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظرات انتخاب شدند.

به منظور گردآوری اطلاعات از ابزار مصاحبه نیم ساختار یافته استفاده شد. در ابتدا ۱۰ نفر از افراد جامعه بصورت هدفمند دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر در زمینه منابع انسانی و مباحث مدیریتی و سازمانی بودند. مصاحبه ها به صورت رو در رو، عمیق و با طرح پرسش های باز در ۳۰-۴۵ دقیقه انجام گرفت. سئوالات از نوع باز بوده که از مطالعه گسترده ادبیات پژوهش و پیشینه تجربی آن برآمده است و در خلال مصاحبه طرح می گردید و پاسخ به یک سؤال ممکن بود سؤال دیگری را به دنبال داشته باشد، ولی با این حال برای اینکه جریان مصاحبه از کنترل مصاحبه کننده خارج نشود در طول هر مصاحبه سئوالات کلیدی از مصاحبه شونده پرسیده شد. پس از انجام مصاحبه از افراد نمونه خواسته شد اگر خبره دیگری مد نظر دارند معرفی نموده و از بین افراد پیشنهادی جدید تعدادی بصورت هدفمند انتخاب شدند و تا رسیدن به اشباع نظرات این عمل ادامه یافت و در نهایت با ۱۵ مصاحبه فرآیند انجام مصاحبه به اتمام رسید. پس از دریافت اطلاعات مورد نیاز از طریق مصاحبه، به شیوه کد گذاری و تحلیل محتوا فرآیند شناسایی ابعاد، مولفه ها، شاخص های مدیریت منابع انسانی پایدار صنعت پتروشیمی استخراج گردید. در مرحله بعد با استفاده از تکنیک دلفی و شاخص CVR به اعتبارسنجی و حذف شاخص های کم اهمیت پرداخته شد. تکنیک دلفی نیز در دو مرحله مورد بررسی قرار گرفت.

### مبانی نظری

#### مدیریت منابع انسانی پایدار

مفهوم پایداری که گاهی از آن با عنوان های «توسعه ای پایدار»، «پایداری شرکت ها» و «مسئولیت اجتماعی شرکت ها» یاد می شود، در دو دهه ی گذشته به یکی از موضوعات پژوهشی مهم برای یکپارچه کردن مدیریت منابع انسانی

<sup>1</sup> Omran

تبدیل شده است (دیلیک و همکاران ۱، ۲۰۰۲: ۱۳۵). ایده‌ی پایداری در قرن دوازدهم در حوزه‌ی جنگل‌داری در اروپا به ویژه انگلستان، رواج یافت و بعدها ژاپن در قرن شانزدهم برای محافظت از مراتع و جنگل‌ها از این مفهوم بهره‌برد. پایداری اغلب، در مفهوم بلند مدت و پایدار به کار گرفته می‌شود. این مفهوم از لحاظ تاریخی قابل ردیابی نیست، اما قدمت آن به گذشته‌های دور برمی‌گردد (لیالفیلهو، ۲۰۰۰). دایلیک و هوکرتس (۲۰۰۲) پایداری سازمان‌ها را رفع نیازهای مستقیم و غیرمستقیم ذی‌نفعان (کارمندان، مشتریان و جوامع) بدون به خطر انداختن پاسخگویی به نیازهای آن‌ها در آینده تعریف می‌کنند (انهارت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹: ۱۳۱). از دیدگاهی دیگر، مدیریت منابع انسانی پایدار به عنوان اتخاذ استراتژی مناسبی برای مدیریت منابع انسانی و شیوه‌هایی که دستیابی به اهداف مالی، اجتماعی و زیست‌محیطی را برای شرکت فراهم می‌کند، تعریف می‌شود (انهارت و همکاران، ۲۰۱۲: ۲۲۷).

مدیریت منابع انسانی پایدار به عنوان اتخاذ استراتژی مناسبی برای مدیریت منابع انسانی و شیوه‌هایی که دستیابی به اهداف مالی، اجتماعی و زیست‌محیطی را برای شرکت فراهم می‌کند، تعریف می‌شود (اینرت و هاری، ۲۰۱۲). مدیریت منابع انسانی پایدار را ترکیبی از سه بعد تعادل کار و زندگی، خودمختاری شخصی و قابلیت استخدام کارکنان می‌دانند (لیما<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳):

تعادل کار و زندگی: گلین<sup>۴</sup> (۲۰۰۲) توضیح می‌دهد زمانی عملکرد کارکنان بهبود می‌یابد که تعادلی رضایت بخش بین کار و زندگی شخصی آنان ایجاد شود. زیرا میزان استرس ناشی از بی‌تعادلی میان کار و زندگی موجب کاهش کنترل بر کار خود، نارضایتی شغلی و ترک سازمان می‌شود (گلین و همکاران، ۲۰۰۶).

خودمختاری شخصی: فرد و تروریر<sup>۵</sup> (۲۰۰۰)، بر این باورند که افزایش سطح خودمختاری اجازه می‌دهد انعطاف‌پذیری کارکنان نسبت به تعریف کار و چگونگی انجام دادن آن افزایش یابد و در نهایت، به خودهدایتی، داشتن اقتدار برای انتخاب گزینه‌های کاری و شناسایی مسیرهای زندگی منجر می‌شود (پرو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳).

قابلیت استخدام: در اصطلاحی ساده، قابلیت استخدام، به معنای توانایی چرخش شغلی در مشاغل متنوع و انجام دادن کار به طور درست است. به طور مفهومی و جامع‌تر، قابلیت استخدام، توانایی حرکت در بازار کار به منظور آزادسازی ظرفیت، از طریق استخدام پایدار است (تیبی<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳).

اشاعه مفهوم مسئولیت اجتماعی سازمان در مباحث علمی و عملی در رشد توجهات به ارتباط بین پایداری و مسائل منابع انسانی نقش داشته است. به ویژه شرکت‌های چندملیتی و بزرگ از ورود مفهوم پایداری در مسائل کلیدی

---

1 Dyllick & Hockerts

2 Ehnert

3 Lima

4 Glynn

5 Fred & Tervir

6 Peru

7 Tibby

مدیریت منابع انسانی مانند توسعه، سلامت و اشتغال پذیری منابع انسانی استقبال کرده اند (نیلی پور طباطبایی و همکاران، ۱۳۹۵). چرایی ارتباط بین پایداری و کارکرد منابع انسانی و تعریف و بکارگیری جامع از این مفهوم موجب بروز دو مبحث عمده شده است. نخستین مبحث به ارتباط بین سازمان با محیط های اقتصادی و اجتماعی اش پرداخته و عمدتاً به مباحث پایداری اجتماعی و اکولوژیکی مرتبط است (سطح کلان). نکته اصلی در اینجا آن است که مدیریت منابع انسانی دیگر نمی تواند (نباید) گفتگوهای اجتماعی در زمینه پایداری و پایداری شرکتی را نادیده انگارد، زیرا در عمل با آن سر و کار داشته و می تواند نقش بسیار مهمی در ایجاد توسعه پایدار سازمان ایفا کند (کوهن و همکاران، ۱، ۲۰۱۲؛ کرامر، ۲، ۲۰۱۳؛ انهرت و همکاران، ۲۰۱۴).

#### مدل های مدیریت منابع انسانی پایدار

بررسی ادبیات گذشته در خصوص مدل های مدیریت منابع انسانی هم چون مدل مدیریت منابع انسانی استوری (۱۹۸۹)، فامبرون و همکاران (۱۹۸۴)، بیر و همکاران (۱۹۸۴)، دایر و هولدر (۱۹۸۸)، بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰) و میرسپاسی (۱۳۹۶) مولفه های تعیین کننده مدیریت منابع انسانی را نشان داده است.

#### - مدل جنبه های سخت و نرم استوری

مدیریت منابع انسانی، عبارت است از مدیریت و اداره ی راهبردی و پایدار با ارزش ترین دارایی های یک مجموعه؛ یعنی، کارکنانی که در آن جا کار می کنند و به طور منفرد در کنار هم در جهت دست یابی به اهداف کمک می کنند. استوری، مدیریت منابع انسانی را به جنبه های سخت و نرم تقسیم می کند که در جنبه ی سخت بر وجوه نقدی کمی، محاسباتی و تجاری به شیوه ای عقلایی همانند سایر عوامل اقتصادی تأکید می کند. وی معتقد است که HRB در واقع تداوم سنت سرمایه داری است که به کارکنان به دیده ی کالا می نگرد و جنبه ی نرم را عبارت از این می داند که باید با کارکنان مثل دارایی های با ارزش رفتار کرد و تعهد، سازگاری و مهارت های آن ها را موجب و منبع مزیت رقابتی دانست است (آرمسترانگ، ۱۳۹۷: ۲۰-۱۸).

#### - مدل سازگار مدیریت منابع انسانی فامبرون

مکتب میشیگان<sup>۳</sup> (فامبورن و همکارانش) معتقدند که سیستم منابع انسانی و ساختار سازمانی باید به گونه ای طراحی شوند که با راهبرد سازمان همگون و هماهنگ باشد و دارای زیرسیستم های: انتخاب، مدیریت عملکرد، توسعه، پاداش و عملکرد است (همان: ۲۳-۲۴).

#### مدل کاربرد تئوری سیستم در مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی به معنای وسیع کلمه، قسمتی از قلمرو علم و هنر مدیریت را شکل داده، طرح ریزی، سازمان دهی، نظارت و کنترل عملیات استخدامی، بهسازی، نگه داری و کاربرد منابع انسانی را در جهت تأمین هدف های کارکنان، سازمان و جامعه، شامل می شود (میرسپاسی، ۱۳۹۶: ۴۴-۴۲).

1 Cohen et al

2 Kramar

3 Michigan School

### - مدل زیر نظام های منابع انسانی

بر مبنای مدل ارائه شده، عملاً کار نظام منابع انسانی با پیش‌بینی و تأمین احتیاجات آغاز می‌شود و در مجموع، دارای زیرسیستم‌های برنامه‌ریزی، بهسازی، نگه‌داری، کاربرد و روابط کار می‌باشد که هر کدام بخشی از این زنجیره و نظام را برعهده دارد (میرسپاسی، ۱۳۹۶).

### - مدل بیر و همکاران

پژوهشگرانی چون بیر، اسپکتر، لارسن، میلز و والتن (۱۹۸۴)، دیدگاه کل نگر یا نگرش سیستمی را توصیه کردند تا بتوان بدان وسیله راه‌های تأمین هدف های منابع انسانی را مورد بررسی قرار داد. مدل ارائه شده بر اساس چهار سیستم و سیاست اصلی استوار است: ۱. اعمال نفوذ کارکنان، ۲. جریان منابع انسانی، ۳. سیستم پرداخت حقوق و مزایا، ۴. سیستم کار.

### - مدل دایر و هولدر

دایر و هولدر (۱۹۸۸)، برای نظام منابع انسانی چارچوبی ارائه کرده اند که شامل شش زیرسیستم می‌شود: ۱- توسعه، ۲- پاداش‌ها، ۳- سیستم کار، ۴- مدیریت عملکرد و سرپرستی، ۵- روابط با کارکنان، ۶- روابط با دولت.

### - مدل بامبرگر و مشولم

با توجه به یافته‌های بامبرگر و لن مشولم از مطالعات مجموعه‌ی زیرسیستم‌های منابع انسانی موجود و ادعای ایشان از بررسی کلیه‌ی زیرسیستم‌های منابع انسانی در الگوهای مختلف، کلیه زیرمجموعه‌های منابع انسانی را می‌توان در سه سیستم قرار داد: ۱. تأمین منابع انسانی، ۲. ارزیابی عملکرد و پاداش، ۳. روابط با کارکنان.

### استراتژی

واژه استراتژی به معنی راهبرد یا تمهید، از نظر ریشه شناختی بر معنی رهبری ارتش دلالت دارد و به معنی فرمانده کل قوا یا درجه ارتشید است (عبیری، ۱۳۸۹). این واژه از لغت یونانی استراتژیا گرفته شده است که در حدود ۴۰۰ سال پیش از میلاد به کار می‌رفته و به هنر و علم هدایت نیروهای نظامی گفته می‌شده است. در تعریف استراتژی آمده است: استراتژی عبارت است از طرح‌ها و برنامه‌های مدیریت برای کسب نتایج منطبق با رسالت و هدف‌های سازمان. و در جای دیگر آمده است: استراتژی طرحی است جامع، واحد و کامل که برای رسیدن به هدف از برتری‌های ویژه موسسه برای رویارویی با تغییرات عمده محیطی استفاده می‌کند. بروس هندرسون صاحب‌نظر برجسته و

---

1 Development

2 Rewards

3 Work System

4 Super Vision and performance management



موسس گروه مشاوران بوستون، استراتژی را این گونه تعریف می کند: ایجاد یک مزیت منحصر به فرد برای تمایز سازمان از رقبا. و اساس کار را مدیریت این تمایز می داند (فرهی بیلوی، ۱۳۸۷).

بر اساس نظریه مینتزرگ، تعریف استراتژی را از پنج دیدگاه می توان مطرح ساخت که عبارتند از:

۱- استراتژی به عنوان طرح: استراتژی ها پیشاپیش نسبت به اتفاقات ساخته می شوند و نیز توسعه آن ها آگاهانه و هدفمند است.

۲- استراتژی به عنوان نیرنگ: استراتژی منجر به نیرنگ و مانوری زیرکانه در مقابل رقبا می شود.

۳- استراتژی به عنوان الگو: استراتژی الگویی در جریا تصمیم هاست.

استراتژی به عنوان موفقیت: استراتژی به عنوان یک نیروی میانجی یا هماهنگ کننده بین سازمان و محیطش و یا به عبارتی بین موقعیت درونی و بیرونی سازمان، تبدیل می شود.

۵- استراتژی به عنوان نگرش: استراتژی یک نگرش است که محتوای آن نه فقط از یک موقعیت منتخب، بلکه از روش عمیق و ریشه دار برای درک جهان تشکیل شده است (مجیبی و همکاران، ۱۳۹۰؛ فروزنده و همکاران، ۱۳۹۱).

### آینده پژوهی

در یک تعبیر کلی و با استفاده از برخی روش های توصیفی یا تجویزی می توان گفت: «آینده شناسی عبارت است از تلاش برای درک آنچه که در آینده می تواند روی دهد و یا باید روی دهد (تقوی گیلانی و همکاران، ۱۳۸۹) و یا بنا به تعریف دیگر، آینده شناسی فرآیندی است که به پیش بینی چندین رویداد محتمل در آینده می پردازد.

یکی از نظریه پردازان آینده شناسی را به طور خلاصه شناخت آینده با مطالعه آینده های ممکن و مطلوب یک جامعه تعریف می نماید (منصوری، ۱۳۹۲) برخی دیگر از دانشمندان از اصطلاح چشم انداز راهبردی بهره می گیرند. براین براین اساس آینده علت وجودی حال و گذشته است و راهی است برای همگان تا کنترل آینده خویش را به دست گیرند. به عبارت دیگر هدف تفکر برپایه چشم انداز، روشن ساختن گزینش های حال و گذشته در پرتو آینده های ممکن است (گوده، ۱۳۹۱) علیرغم وجود اختلافات ناچیز در همه تعاریف ارائه شده می توان گفت آینده شناسی یا آینده پژوهی تلاشی است جامع در جهت شناخت و مطالعه آینده (پیشگاهی فرد و همکاران، ۱۳۹۸).

مؤلفه های آینده پژوهی بر اساس تحقیقات اسلاتر (۱۹۹۱) مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است، عبارتند از: «آموزش، سرمایه گذاری، سواد آینده یا هوشیاری محیطی، نوآوری، رقابت و رهبری. (اسلاتر، ۱۹۹۱).

### - آموزش

اگر آموزش نتواند به تغییر رفتار یک فرد پس از طی فرایند یادگیری بینجامد، باید گفت به هدف اصلی خود نایل نشده است. آموزش در چارچوب آینده پژوهی نیز باید همین پیامد را داشته باشد. مهمترین تغییری که باید در رفتار

فرد آینده پژوه پس از طی نمودن دوره های آموزشی آینده پژوهی مشاهده شود، تغییر نگرش او نسبت به مقوله آینده و تعامل او با آینده است. (تقوایی یزدی، ۱۳۹۶)

#### - سرمایه گذاری

امروزه و در شرایط نامطمئن بازار، بدون برخورداری از پشتیبانی مالی قابل توجه نمی توان به دستاوردهای ملموسی در حوزه آینده پژوهی نایل شد. جلب اعتبارات و سرمایه های دولتی به سوی کوشش های آینده نگر بویژه در جوامعی که گام های نخستین در این زمینه را تجربه می کنند، در کوتاه مدت می تواند به عنوان یکی از راه حل ها در نظر گرفته شود. البته، برای بلندمدت تدابیر بهتری نظیر ایجاد بورس های سرمایه برای حوزه های پژوهشی از جمله آینده اندیشی و آینده پژوهی، باید اندیشید (تقوایی یزدی، ۱۳۹۶).

#### - سواد آینده یا هوشیاری محیطی

بسیاری از آینده پژوهان سواد آینده یا همان هوشیاری محیطی را مهمترین ابزار برای ساختن آینده می دانند. در حقیقت، بدون پایش محیطی، بهره برداری از تکنیک ها و روش هایی که برای آگاهی از شرایط آینده به کار می روند، میسر نخواهد بود. یک آینده پژوه همواره شرایط پیرامونی خود را زیر نظر می گیرد و نشانه های تغییر را شناسایی می کند (تقوایی یزدی، ۱۳۹۶).

#### - نوآوری

در اندیشه پیرامون آینده یا آینده اندیشی، با سه رویکرد اساسی سر و کار داریم: آینده اندیشی تحلیلی، آینده اندیشی تجویزی و آینده اندیشی تصویر پردازانه. در رویکرد سوم، نیازمند نوآوری خواهیم بود. خلق تصاویر نو و بدیع می تواند ما را در ساخت آینده یاری کند. تحلیل محتوای آینده و آنچه در راه است، ذهنی نوپرداز و نوآور میطلبد (تقوایی یزدی، ۱۳۹۶).

#### - رقابت

حضور کارآمد در محیط آینده، نیازمند شناسایی رقبا و آشنایی با مهارتها و شرایط رقابت است. از آنجا که هر تلاشی که برای آینده صورت می گیرد با هدف جلوگیری از غافلگیر شدن در آینده به انجام می رسد، ناخواسته با نوعی رقابت ضمنی و ذاتی سروکار داریم (تقوایی یزدی، ۱۳۹۶).

#### - رهبری

انجام هر فعالیت هدفمند بویژه زمانی که بر پایه شکل بخشیدن به آینده و ساختن آن بنا شده باشد، نیازمند رهبری است. اگر چه در آغاز یک حرکت فردی یا اجتماعی ممکن است نشانه یا اثری از رهبری وجود نداشته باشد، اما بتدریج و با قوام یافتن کوشش های آینده گرا، آثار هدایت و رهبری در آن پدیدار می شود (پدرام، ۱۳۸۸).  
مطالعات مختلفی در زمینه مدیریت منابع انسانی پایدار از منظرها و در جوامع آماری مختلف انجام شده است.

ریحانی و همکاران (۱۳۹۸) به تحقیقی تحت عنوان تبیین استراتژی های کسب و کار و جهت گیری استراتژیک به منظور ترسیم آینده نظام مدیریت منابع انسانی (مطالعه موردی: بانک توسعه صادرات ایران) پرداختند. نتایج نشان دادند که عوامل سازمانی بر فرایند مدیریت دانش بر توسعه منابع انسانی اثر مثبت، مستقیم و معنادار؛ و عوامل سازمانی بر توسعه منابع انسانی تأثیر غیرمستقیم، مثبت و معنادار؛ و عوامل سازمانی به واسطه فرایند مدیریت دانش بر توسعه منابع انسانی تأثیر غیرمستقیم، مثبت و معنادار دارد، لذا الگوی تجربی بدست آمده منطبق بر الگوی مفهومی پژوهش بود و نتیجه گیری کلی حاکی از ارتباط عوامل سازمانی با توسعه منابع انسانی با نقش میانجی فرایند مدیریت دانش در میان کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی هرمزگان بود. عابدینی و همکاران (۱۳۹۷) به تحقیقی تحت عنوان نقش مدیریت منابع انسانی در ارتقاء سرمایه اجتماعی سازمانی: مبتنی بر رویکرد آینده پژوهی پرداختند. یافته ها بیانگر تأثیر مثبت و معنادار هر یک از اقدامات چهارگانه مدیریت منابع انسانی بر ابعاد سه گانه سرمایه اجتماعی سازمانی است. تأثیر متغیر توسعه منابع انسانی بر بُعد ساختاری و متغیر جبران خدمات بر بُعد ارتباطی سرمایه اجتماعی مورد تأیید قرار نگرفت. بیشترین تأثیر را زیرسیستم انتخاب بر سرمایه اجتماعی داشته به گونه ای که تا ۷۴ درصد تغییرات مربوط به سرمایه اجتماعی شناختی را می توان متأثر از انتخاب منابع انسانی برشمرد. نتایج پژوهش نشانگر تأثیرگذاری اقدامات مدیریت منابع انسانی بر سرمایه اجتماعی سازمانی با تأکید بر روندهای در حال ظهور HR می باشد. اصلانی و همکاران (۱۳۹۵)، پژوهشی با عنوان رویکردی آینده پژوهانه به برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی با استفاده از روش فراترکیب انجام داده اند. نهایتاً بر اساس یافته های مشترک، شش مرحله و هفده گام برای برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی آینده پژوهانه در سازمان های دولتی شامل بررسی پیش نیازها و ضرورت ها، آماده سازی آینده پژوهانه، معناسازی آینده، توسعه و طراحی آینده پژوهانه، اقدام آینده پژوهانه و ارزیابی آینده پژوهانه ارائه شد. حسین هاشمی و همکاران (۱۳۸۹) به تحقیقی تحت عنوان طراحی الگوی آینده پژوهی در توسعه منابع انسانی (مورد سپاه پاسداران انقلاب اسلامی) پرداختند. نتایج تحقیق، نشان گر روابط حاکم بر عوامل و مولفه های اثرگذار بر آماده سازی، توسعه منابع انسانی آینده ی سپاه و تبیین مبانی نظری آینده پژوهی با تأکید بر توسعه منابع انسانی می باشد که به عنوان برجسته ترین منبع راهبردی، سازمان سپاه، مدیران و محققان آینده ی منابع انسانی را یاری می نماید. ویهاری و روا<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، پژوهشی با عنوان پیشینه ها و پیامدهای مدیریت منابع انسانی پایدار: شواهد تجربی از هند انجام داده اند. یافته های این پژوهش با توجه به داده های آماری و عملی با فراهم آوردن اقدامات پیشنهادی برای سازمان ها، اجرای شیوه های مدیریت منابع انسانی پایدار، را روشن می کند. ویخاون<sup>۲</sup> (۲۰۱۸)، پژوهشی تحت عنوان نوآوری، مدیریت منابع انسانی پایدار و رضایت مشتری انجام داده است. نتایج این مطالعه نشان داد که شیوه های مدیریت منابع انسانی پایدار، توانایی هتل در ایجاد نوآوری و رضایت مشتریان را افزایش می دهد. در این پژوهش رابطه بین شیوه های پایدار HR و نوآوری مورد بحث قرار گرفته است. بايوم<sup>۳</sup>

1 Vihari &amp; Rao

2 Wikhamn, W

3 Baum

(۲۰۱۸)، مقاله ای تحت عنوان مدیریت منابع انسانی پایدار به عنوان یک هدایت کننده در سیاست و برنامه ریزی گردشگری: یک گناه جدی برای نادیده گرفتن؟ انجام داده‌اند. نتایج نشان داد ظرفیت اشتغال پایدار، ظرفیت تحویل خدمات و ظرفیت کیفیت خدماتی که سیاست گذاران می‌توانند آمادگی خود را برای رشد پایدار در شغل گردشگری را ارزیابی کنند.

### یافته‌های پژوهش

در این تحقیق از روش مصاحبه نیم ساختار یافته و تکنیک دلفی فازی برای استخراج و غربالگری شاخص‌ها، مولفه‌ها و ابعاد مدیریت منابع انسانی پایدار با تاکید بر تدوین استراتژی‌ها و سیاست‌ها در صنعت پتروشیمی ایران بر اساس رویکرد آینده‌پژوهی استفاده شده است.

نتایج حاصل از انجام مصاحبه نیم ساختار یافته در غالب جدول ۱ نشان داده شده است.

بعد	مولفه	شاخص		
زیست‌محیطی	محیط زیست	۱- ایجاد سیاست پاک مدیریت زیست محیطی از طریق بیانیه ای دقیق از مدیران		
		۲- ترویج سیاست های زیست محیطی و بالابردن سطح آگاهی کارکنان از اثرات زیست محیطی فعالیت های خود		
		۳- فرهنگ سازمانی زیست محیطی در سازمان از طریق مشوق ها		
		۴- کاهش، استفاده مجدد و بازیافت کاربردی از آب، انرژی الکتریکی، کاغذ و دیگر منابع طبیعی		
منابع انسانی	منابع انسانی	۵- تلاش برای انتخاب فرد مناسب		
		۶- استفاده از شیوه های علمی و استاندارد در انتخاب نیروی انسانی		
		۷- توجه به شایستگی افراد در تصدی مشاغل		
		۸- بررسی پتانسیل های بالقوه افراد		
		۹- اهمیت نهادن به فرآیند به کارگیری نیروی انسانی		
		منابع اقتصادی	منابع اقتصادی	۱۰- نرخ بازگشت سرمایه با بودجه پیش بینی شده در شرکت
				۱۱- مطابقت حاشیه سود با بودجه پیش بینی شده در شرکت
				۱۲- مطابقت میزان فروش محصولات جدید با بودجه فروش پیش بینی در شرکت
		رهبری	رهبری	۱۳- نفوذ بر کارکنان در هنگام حل مشکلات ، دیدگاه ها و جوانب مختلف
۱۴- ایجاد نگهداری الهام بخش در کارکنان				
۱۵- ایجاد ترغیب ذهنی در کارکنان به منظور پیشرفت				
۱۶- صحبت مدیر بطورخوش بینانه درباره آینده				
۱۷- تاثیرگذاری مدیر برای راهنمایی و آموزش				

۱۸- قدرت و سرپرستی و هدایت صحیح کارکنان جهت انجام فعالیت ها و امور محوله توسط مدیر	سبک مدیریت
۱۹- توجه به نیازها و خواسته های کارکنان و تلاش در زمینه رفع مشکلات	
۲۰- رعایت معیارهای کاری و نظم و ترتیب در انجام کارهای واگذار شده به کارکنان توسط مدیر	
۲۱- انعطاف پذیری مدیر در رفتار در جهت برخورد با مسائل مختلف و حل آنها	
۲۲- توجه به رشد خود در آینده بیش از وضعیت فعلی	فرهنگ سازمانی
۲۳- توجه به پیشرفت شغلی و مهیا نمودن بسترهای مورد نیاز برای کارکنان	
۲۴- ایجاد فرهنگ پاسخگویی در کارکنان و مدیران	
۲۵- انجام امور در جهت ایجاد زمینه ای برای پیشرفت های آتی	
۲۶- مجهز بودن کارکنان به ابزارهای مورد نیاز جهت انجام موفق کارهای خود ۲۱	
۲۷- توجه به اخلاق کاری به هنگام جذب و تامین نیروی انسانی	جذب و تامین
۲۸- توجه به مهارت های فنی و قابلیت های فردی در زمان جذب نیروی انسانی	
۲۹- اهمیت نهادن به درستکاری و وفاداری به هنگام جذب و تامین نیروی انسانی	
۳۰- توجه به وجدان کاری، تعهد و مسئولیت پذیری افراد در زمان جذب	
۳۱- اهمیت نهادن به مهارت های فرآیند قوی به هنگام جذب و تامین نیروی انسانی	
۳۲- احترام به پذیرفته شدن و مقبولیت مشاهده رفتارهای محرمانه از سایرین	نگهداری
۳۳- اهمیت نهادن کارکنان به تعلق خاطر و دوستی و پذیرفته شدن توسط همکاران	
۳۴- فراهم کردن زمینه های ارتقای شغلی کارکنان	
۳۵- موفقیت کارکنان در زمینه استعداد بالقوه خود	
۳۶- مشارکت کارکنان در برنامه های بهسازی	بهسازی
۳۷- نحوه منابع اقتصادی و برنامه ریزی آموزشی در بهسازی منابع انسانی	
۳۸- استفاده از شیوه های نوین در زمینه بهسازی منابع انسانی	
۳۹- تدوین برنامه مدون و داشتن رویکرد استراتژیک در زمینه بهسازی منابع انسانی	
۴۰- اهمیت اجرا و ارزیابی در بهسازی منابع انسانی	
۴۱- میزان نقش مدیریت در بکارگیری موثر منابع انسانی	کاربرد
۴۲- شناسایی توانمندی ها و ضعف های مناسب انسانی به منظور استفاده مناسب از آن	
۴۳- نقش ارتباطات و نگهداری به عنوان ابزار استفاده موثر از منابع انسانی	
۴۴- میزان انضباط کار، جابجایی و نهایتاً جدا سازی افراد از سازمان ۳۵	
۴۵- استفاده بهینه از محصولات پتروشیمی	زیست اثرات

محیطی	۴۶- جلوگیری سازمان از ایجاد آلودگی
	۴۷- فرهنگ سازی صحیح زیست محیطی
	۴۸- میزان احیاء سازمان از لحاظ چشم اندازهای طبیعی
اثرات اجتماعی	۴۹- میزان اهمیت سازمان به رفاه کارکنان
	۵۰- میزان رضایت شغلی کارکنان نسبت به کار خود در این سازمان
	۵۱- میزان توجه در این سازمان به مشارکت اجتماعی کارکنان
	۵۲- ایجاد تعاملات اجتماعی اثربخش در میان کارکنان
اثرات اقتصادی	۵۳- توجه به افق های توسعه اقتصادی صنعت پتروشیمی
	۵۴- میزان توجه این سازمان به وضعیت اشتغال در صنعت پتروشیمی
	۵۵- میزان اهمیت عملکرد محصولات پتروشیمی
	۵۶- میزان توسعه این سازمان در زمینه صنایع وابسته به پتروشیمی
اثرات فردی	۵۷- میزان توجه این سازمان به سابقه خدمت افراد
	۵۸- میزان توجه به مهارت ها و قابلیت های فردی کارکنان در این شرکت
	۵۹- میزان توجه سازمان به استعدادهای بالقوه کارکنان و تلاش برای بالفعلسازی
	۶۰- توجه این سازمان به نگرش فرد نسبت به آینده شرکت
	۶۱- میزان توجه به شرایط سنی افراد در این سازمان
اثرات سازمانی	۶۲- انطباق تصمیمات مسئولین مافوق در خصوص منابع انسانی سازمان با قوانین و مقررات
	۶۳- رعایت شرایط فیزیکی محیط کار ، جوانب ایمنی و بهداشتی کار در این سازمان
	۶۴- میزان تاثیر فقدان امکانات در انجام امور محوله

منبع: نویسندگان، ۱۴۰۰

توجه به نتایج تحلیل محتوای صورت گرفته، نتایج حاکی از این بوده که ۶۴ شاخص در غالب ۱۵ معیار و ۴ بعد شناسایی شدند. ابعاد شناسایی شده عبارت از بعد درونداد، بعد سازمان، بعد فرآیند و بعد برونداد می باشند. برای بعد درونداد معیارهای محیط زیست، منابع انسانی، منابع اقتصادی، برای بعد سازمان معیارهای رهبری، سبک مدیریت و فرهنگ سازمانی، برای بعد فرآیند معیارهای جذب و تامین، نگهداری، بهسازی و کاربرد و برای بعد برونداد معیارهای اثرات زیست محیطی، اثرات اجتماعی، اثرات اقتصادی، اثرات فردی و اثرات سازمانی شناسایی شدند.

### نتایج برگرفته از روش دلفی

در این بخش به بیان نتایج تکنیک دلفی به منظور حذف شاخص های کم اهمیت در دو مرحله با استفاده از شاخص CVR و آزمون t تک نمونه ای پرداخته شده است.

نتایج دور اول دلفی

جدول ۲- نتایج دور اول دلفی

CVR	آزمون تی تک نمونه ای میانگین ارتباط (مقدار آزمون = ۲)				شاخص های تحقیق
	معناداری	آماره t	انحراف معیار	میانگین	
0.60	.000	7.483	.414	2.80	۱- ایجاد سیاست پاک مدیریت زیست محیطی از طریق بیانیه ای دقیق از مدیران
0.73	.000	9.539	.352	2.87	۲- ترویج سیاست های زیست محیطی و بالابردن سطح آگاهی کارکنان از اثرات زیست محیطی فعالیت های خود
0.33	.111	1.702	.910	2.40	۳- فرهنگ سازمانی زیست محیطی در سازمان از طریق مشوق ها
0.60	.000	4.785	.594	2.73	۴- کاهش، استفاده مجدد و بازیافت کاربردی از آب، انرژی الکتریکی، کاغذ و دیگر منابع طبیعی
0.87	.000	14.000	.258	2.93	۵- تلاش برای انتخاب فرد مناسب
0.33	.111	1.702	.910	2.40	۶- استفاده از شیوه های علمی و استاندارد در انتخاب نیروی انسانی
0.60	.000	4.785	.594	2.73	۷- توجه به شایستگی افراد در تصدی مشاغل
0.73	.000	9.539	.352	2.87	۸- بررسی پتانسیل های بالقوه افراد
0.87	.000	14.000	.258	2.93	۹- اهمیت نهادن به فرآیند به کارگیری نیروی انسانی
0.60	.000	7.483	.414	2.80	۱۰- نرخ بازگشت سرمایه با بودجه پیش بینی شده در شرکت
0.60	.000	7.483	.414	2.80	۱۱- مطابقت حاشیه سود با بودجه پیش بینی شده در شرکت
0.60	.000	7.483	.414	2.80	۱۲- مطابقت میزان فروش محصولات جدید با بودجه فروش پیش بینی در شرکت
0.73	.000	9.539	.352	2.87	۱۳- نفوذ بر کارکنان در هنگام حل مشکلات، دیدگاه ها و جوانب مختلف
0.33	.048	2.168	.834	2.47	۱۴- ایجاد نگهداری الهام بخش در کارکنان
0.73	.000	9.539	.352	2.87	۱۵- ایجاد ترغیب ذهنی در کارکنان به منظور پیشرفت
0.60	.000	4.785	.594	2.73	۱۶- صحبت مدیریتطورخوش بینانه درباره آینده
0.60	.000	7.483	.414	2.80	۱۷- تاثیرگذاری مدیر برای راهنمایی و آموزش
0.73	.000	9.539	.352	2.87	۱۸- قدرت و سرپرستی و هدایت صحیح کارکنان جهت انجام فعالیت ها و امور محوله توسط مدیر
0.33	.048	2.168	.834	2.47	۱۹- توجه به نیازها و خواسته های کارکنان و تلاش در زمینه رفع مشکلات
0.73	.000	9.539	.352	2.87	۲۰- رعایت معیارهای کاری و نظم و ترتیب در انجام

کارهای واگذار شده به کارکنان توسط مدیر					
0.87	.000	14.000	.258	2.93	۲۱- انعطاف پذیری مدیر در رفتار در جهت برخورد با مسائل مختلف و حل آن‌ها
0.60	.000	7.483	.414	2.80	۲۲- توجه به رشد خود در آینده بیش از وضعیت فعلی
0.73	.000	9.539	.352	2.87	۲۳- توجه به پیشرفت شغلی و مهیا نمودن بسترهای مورد نیاز برای کارکنان
0.33	.048	2.168	.834	2.47	۲۴- ایجاد فرهنگ پاسخگویی در کارکنان و مدیران
0.60	.000	7.483	.414	2.80	۲۵- انجام امور در جهت ایجاد زمینه ای برای پیشرفت های آتی
0.60	.000	7.483	.414	2.80	۲۶- مجهز بودن کارکنان به ابزارهای مورد نیاز جهت انجام موفق کارهای خود
0.73	.000	9.539	.352	2.87	۲۷- توجه به اخلاق کاری به هنگام جذب و تامین نیروی انسانی
0.20	.173	1.435	.900	2.33	۲۸- توجه به مهارت های فنی و قابلیت های فردی در زمان جذب نیروی انسانی
0.60	.000	7.483	.414	2.80	۲۹- اهمیت نهادن به درستکاری و وفاداری به هنگام جذب و تامین نیروی انسانی
0.20	.458	.764	1.014	2.20	۳۰- توجه به وجدان کاری، تعهد و مسئولیت پذیری افراد در زمان جذب
0.60	.000	7.483	.414	2.80	۳۱- اهمیت نهادن به مهارت های فرآیند قوی به هنگام جذب و تامین نیروی انسانی
0.60	.000	7.483	.414	2.80	۳۲- احترام به پذیرفته شدن و مقبولیت مشاهده رفتارهای محرمانه از سایرین
0.87	.000	14.000	.258	2.93	۳۳- اهمیت نهادن کارکنان به تعلق خاطر و دوستی و پذیرفته شدن توسط همکاران
0.20	.173	1.435	.900	2.33	۳۴- فراهم کردن زمینه های ارتقای شغلی کارکنان
0.73	.000	9.539	.352	2.87	۳۵- موفقیت کارکنان در زمینه استعداد بالقوه خود
0.60	.000	7.483	.414	2.80	۳۶- مشارکت کارکنان در برنامه های بهسازی
0.60	.000	4.785	.594	2.73	۳۷- نحوه منابع اقتصادی و برنامه ریزی آموزشی در بهسازی منابع انسانی
0.20	.301	1.075	.961	2.27	۳۸- استفاده از شیوه های نوین در زمینه بهسازی منابع انسانی
0.73	.000	9.539	.352	2.87	۳۹- تدوین برنامه مدون و داشتن رویکرد استراتژیک در زمینه بهسازی منابع انسانی
0.60	.000	4.785	.594	2.73	۴۰- اهمیت اجرا و ارزیابی در بهسازی منابع انسانی
0.87	.000	14.000	.258	2.93	۴۱- میزان نقش مدیریت در بکارگیری موثر منابع انسانی
0.60	.003	3.568	.724	2.67	۴۲- شناسایی توانمندی ها و ضعف های مناسب انسانی



به منظور استفاده مناسب از آن					
0.73	.000	9.539	.352	2.87	۴۳- نقش ارتباطات و نگهداری به عنوان ابزار استفاده موثر از منابع انسانی
0.60	.014	2.806	.828	2.60	۴۴- میزان انضباط کار، جابجایی و نهایتاً جدا سازی افراد از سازمان
0.73	.000	9.539	.352	2.87	۴۵- استفاده بهینه از محصولات پتروشیمی
0.73	.000	9.539	.352	2.87	۴۶- جلوگیری سازمان از ایجاد آلودگی
0.60	.000	7.483	.414	2.80	۴۷- فرهنگ سازی صحیح زیست محیطی
0.73	.000	9.539	.352	2.87	۴۸- میزان احیاء سازمان از لحاظ چشم اندازهای طبیعی
0.60	.003	3.568	.724	2.67	۴۹- میزان اهمیت سازمان به رفاه کارکنان
0.60	.000	7.483	.414	2.80	۵۰- میزان رضایت شغلی کارکنان نسبت به کار خود در این سازمان
0.73	.000	9.539	.352	2.87	۵۱- میزان توجه در این سازمان به مشارکت اجتماعی کارکنان
0.60	.014	2.806	.828	2.60	۵۲- ایجاد تعاملات اجتماعی اثربخش در میان کارکنان
0.33	.207	1.323	.976	2.33	۵۳- توجه به افق های توسعه اقتصادی صنعت پتروشیمی
0.73	.000	9.539	.352	2.87	۵۴- میزان توجه این سازمان به وضعیت اشتغال در صنعت پتروشیمی
0.60	.014	2.806	.828	2.60	۵۵- میزان اهمیت عملکرد محصولات پتروشیمی
0.73	.000	9.539	.352	2.87	۵۶- میزان توسعه این سازمان در زمینه صنایع وابسته به پتروشیمی
0.87	.000	14.000	.258	2.93	۵۷- میزان توجه این سازمان به سابقه خدمت افراد
0.20	.173	1.435	.900	2.33	۵۸- میزان توجه به مهارت ها و قابلیت های فردی کارکنان در این شرکت
0.73	.000	9.539	.352	2.87	۵۹- میزان توجه سازمان به استعداد های بالقوه کارکنان و تلاش برای بالفعل سازی
0.73	.000	9.539	.352	2.87	۶۰- توجه این سازمان به نگرش فرد نسبت به آینده شرکت
0.60	.000	7.483	.414	2.80	۶۱- میزان توجه به شرایط سنی افراد در این سازمان
0.73	.000	9.539	.352	2.87	۶۲- انطباق تصمیمات مسئولین مافوق در خصوص منابع انسانی سازمان با قوانین و مقررات
0.60	.000	7.483	.414	2.80	۶۳- رعایت شرایط فیزیکی محیط کار ، جوانب ایمنی و بهداشتی کار در این سازمان
0.73	.000	9.539	.352	2.87	۶۴- میزان تاثیر فقدان امکانات در انجام امور محوله

در مرحله اول دلفی تعداد ۱۵ پرسشنامه بین خبرگان توزیع شده است، و پس از یک ماه پیگیری و حداقل دو بار مراجعه مجدد<sup>۱</sup> در نهایت ۱۵ پرسشنامه جمع‌آوری شده است. در این مرحله شاخص‌هایی که (دارای سطح معناداری بزرگتر از ۰.۰۵ بوده‌اند و یا شاخص‌هایی که دارای سطح معناداری کمتر از ۰.۰۵ بوده و میانگین کوچکتر از حد متوسط (عدد ۲) داشته‌اند) از دور اول حذف می‌شوند و در دور دوم وارد نمی‌شوند، شاخص‌هایی که دارای مقدار میانگین بالاتر از ۲ و سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ بوده‌اند باقی مانده‌اند. برای باقیمانده ماندن در دور دوم، علاوه بر آزمون تی از شاخص CVR نیز استفاده شده است. شاخص‌هایی که دارای CVR کمتر از ۰/۴۹ درصد هستند از دور اول حذف شوند و در دور دوم وارد نمی‌شوند. شاخص‌هایی که در این مرحله باقی مانده‌اند برای دور دوم دلفی مجدداً آماده و در اختیار خبرگان قرار گذاشته می‌شود. در مجموع نتایج دور اول نشان داده است برخی از شاخص‌ها که در جدول بالا هایلایت شده‌اند، شرایط ماندن در دلفی را نداشته‌اند و در نتیجه از فرایند تحلیل حذف می‌شوند. پرسشنامه مجدداً بر اساس شاخص‌های باقیمانده بارگذاری می‌شود و در اختیار خبرگان قرار خواهد گرفت.

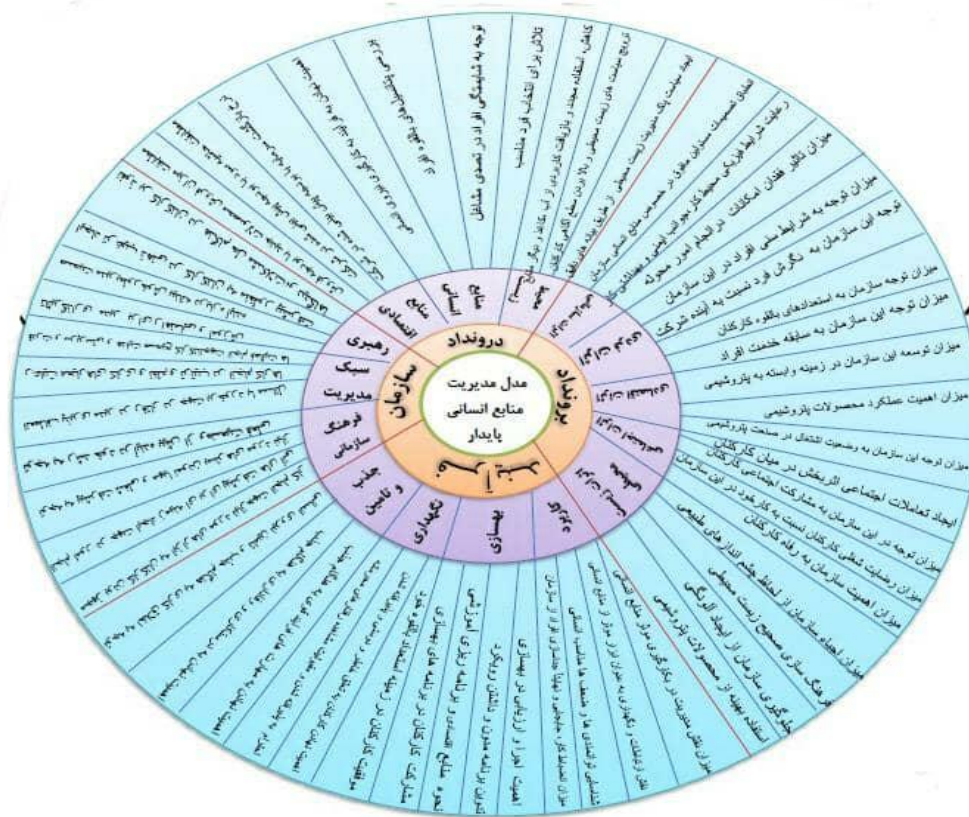
### نتایج دور دوم دلفی

در این مرحله تعداد ۱۵ پرسشنامه بین خبرگان توزیع شده است، و پس از دو هفته پیگیری و حداقل سه بار مراجعه مجدد در نهایت ۱۵ پرسشنامه جمع‌آوری شده است، در بخش اول پرسشنامه مجدداً ضمن معرفی موضوع پژوهش، هدف بیان مسئله، ضرورت پژوهش و مفاهیم برای پاسخ دهندگان بیان شده است. نتایج دور دوم دلفی شامل میانگین، انحراف استاندارد، شاخص CVR و نتایج آزمون تی-تک‌نمونه‌ای در جدول ۴-۳ نشان داده شده است. نتایج دور دوم نشان از معنادار بودن و معتبر بودن تمامی شاخص‌های باقیمانده می‌باشد (برای باقی مانده در مدل نهایی هر دو شرط آزمون تی و بیشتر بودن مقدار CVR از ۰/۴۹) برای نمونه ۱۵ نفری حداقل CVR لازم است ۰/۴۹ باشد (لازم است). و در نتیجه می‌توان به دورهای دو گانه دلفی پایان داد. با توجه به نتایج حاصل از سه مرحله ذکر شده، بطور کلی ۵۳ شاخص، در ۱۵ مولفه و ۴ بعد اصلی شناسایی شدند.

### مدل مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد آینده‌پژوهی شناسایی شده

با توجه به نتایج بدست آمده در این پژوهش، مدل مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد آینده‌پژوهی در نمودار ۱ حاصل شده است.

<sup>۱</sup>Callback



**نمودار ۱: مدل مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد آینده پژوهی**

منبع: نویسندهگان، ۱۴۰۰

با توجه به نمودار دایره ای فوق، ۴ بعد، ۱۵ مولفه و ۵۳ شاخص برای مدل مدیریت منابع انسانی پایدار با تاکید بر تدوین استراتژی ها و سیاست ها با رویکرد آینده پژوهی شناسایی شد.

**نتیجه گیری و دستاورد علمی پژوهشی**

بدون شک منابع انسانی یک سازمان و مدیریت صحیح و اثربخش آن می تواند در پیشبرد اهداف کوتاه مدت و بلند مدت سازمان نقش مهمی ایفا نماید. موفقیت یک سازمان، میزان دستیابی به اهداف از پیش طرح ریزی شده و پایداری سازمان، توانایی حفظ یا توسعه عملکرد در بلندمدت و نتیجه تداوم رضایت ذی نفعان سازمان در طول زمان است. پارادایم پایداری امروزه تا حد بسیار زیادی جایگزین موفقیت در ادبیات مدیریت سازمان ها شده است و تقریباً اغلب سازمان ها به نوعی کسب موفقیت های پایدار را در نظام ارزشی خود تعریف می کنند.

هدف این پژوهش شناسایی شاخص های مدیریت منابع انسانی پایدار با تاکید بر تدوین استراتژی ها و سیاست ها در صنعت پتروشیمی ایران بر اساس رویکرد آینده پژوهی می باشد که بدین منظور طی سه مرحله انجام مصاحبه، انجام تکنیک دلفی مرحله اول و انجام تکنیک مرحله دوم به این مهم دست یافته شد. با توجه به نتایج بدست آمده، ۵۳ شاخص در غالب ۱۵ مولفه و ۴ بعد شناسایی شد. ابعاد شناخته شده شامل بعد درونداد با مولفه های (محیط زیست، منابع انسانی، منابع اقتصادی)، بعد سازمان شامل مولفه های (رهبری، سبک مدیریت و فرهنگ سازمانی)،

بعد فرآیند شامل مولفه های (جذب و تامین، نگهداری، بهسازی، کاربرد) و بعد برونداد شامل مولفه های (اثرات زیست محیطی، اثرات اجتماعی، اثرات اقتصادی، اثرات فردی، اثرات سازمانی) می باشند.

به منظور نیل به مدیریت منابع انسانی پایدار نیازمند همکاری همه جانبه کلیه ارکان سازمان می باشد. بدون شک بدون کمک کلیه ارکان نمی توان سیستمی یکپارچه به منظور مدیریت اثربخش منابع انسانی پایدار در سازمان ترسیم نمود. رهبران و مدیران سازمان در نوع خود می توانند از طریق اتخاذ تدابیر صحیح مدیریتی، شایسته سالاری، ایجاد انگیزه و ترغیب کارکنان، تخصیص مناسب بودجه سازمان به بخش های مرتبط با محیط زیست، فرهنگ سازی صحیح در زمینه محیط زیست و ... در این زمینه نقش موثری داشته باشند. در فرآیند جذب و تامین نیروی انسانی نیز می توان از طریق انتخاب کارکنان شایسته ای که به محیط زیست نیز توجه خاصی دارند به این مسئله کمک نمود. همچنین باید از کارکنان خواسته شود نظرات و پیشنهادات خود را در زمینه فعالیت های زیست محیطی سازمان ارائه کرده و مشارکت آنها در این زمینه بالا برده شود. از سوی دیگر می توان از طریق برگزاری دوره های آموزشی به بالا بردن اطلاعات زیست محیطی کارکنان کمک نمود تا به اثرات ناشی از مدیریت اثربخش منابع انسانی پایدار پی ببرند. همچنین می توان از طریق انتخاب رهبران و مدیرانی دوستدار محیط زیست و علاقه مند به مدیریت منابع انسانی پایدار به منظور همسویی بیشتر مدیران با برنامه های کلان سازمان در زمینه مدیریت منابع انسانی پایدار استفاده نمود.

نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج تحقیقات کمالی راد و همکاران (۱۳۹۳)، همسو می باشد. آنها مقاله ای با عنوان شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه (پرورش) اسلامی ایرانی منابع انسانی در بخش دولتی با نگاه آینده پژوهی انجام داده و به این نتیجه به دست آمد که متغیر زیرساخت‌ها، ارزش‌های اسلامی و محیط بر پیشرفت ایرانی اسلامی منابع انسانی تأثیر مستقیم دارد؛ همچنین مشخص شد پیشرفت ایرانی اسلامی بر همسویی و همسویی بر برونداد منابع انسانی در بخش دولتی تأثیر مستقیم دارد و بدین صورت مدل مفهومی استخراج گردید و سپس با استخراج مدل فرضیه‌هایی تدوین گردید و مورد آزمون قرار گرفت. نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج تحقیقات هاشمی و همکاران (۱۳۸۹) از بعد سازمان همسو می باشد. هاشمی و همکاران (۱۳۸۹) به تحقیقی تحت عنوان طراحی الگوی آینده پژوهی در توسعه ی منابع انسانی (مورد سپاه پاسداران انقلاب اسلامی) پرداختند. نتایج تحقیق، نشان گر روابط حاکم بر عوامل و مولفه های اثرگذار بر آماده سازی، توسعه ی منابع انسانی آینده ی سپاه و تبیین مبانی نظری آینده پژوهی با تاکید بر توسعه ی منابع انسانی می باشد که به عنوان برجسته ترین منبع راهبردی، سازمان سپاه، مدیران و محققان آینده ی منابع انسانی را یاری می نماید. همچنین نتایج این پژوهش با نتایج تحقیقات عابدینی و همکاران (۱۳۹۷) تحت عنوان نقش مدیریت منابع انسانی در ارتقاء سرمایه اجتماعی سازمانی: مبتنی بر رویکرد آینده پژوهی از بعد فرآیندها همسو می باشد. آنها در این پژوهش نتایج پژوهش نشانگر تاثیرگذاری اقدامات مدیریت منابع انسانی بر سرمایه اجتماعی سازمانی با تاکید بر روندهای در حال ظهور منابع انسانی می باشد.

دستاوردهای پژوهشی این پژوهش و با توجه به نتایج بدست آمده پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می گردد:

- پیشنهاد می شود سیاست پاک مدیریت زیست محیطی از طریق بیانیه ای دقیق از مدیران ایجاد شود.
- پیشنهاد می شود سطح آگاهی کارکنان از اثرات زیست محیطی فعالیت های خود بالا برده شود.
- پیشنهاد می شود رهبری بر کارکنان در هنگام حل مشکلات، دیدگاه ها و جوانب مختلف نفوذ ایجاد نماید.
- پیشنهاد می شود مدیران تاثیرگذاری خود برای راهنمایی و آموزش را بالا ببرند.
- پیشنهاد می شود در هنگام جذب نیروی انسانی به اخلاق کاری و اهمیت نهادن به درستکاری و وفاداری توجه شود.
- پیشنهاد می شود شرایط برای مشارکت کارکنان برای برنامه های بهسازی مهیا شود.
- پیشنهاد می شود در برنامه های راهبردی سازمان به اثرات زیست محیطی توجه شود.
- پیشنهاد می شود میزان توسعه این سازمان در زمینه صنایع وابسته به پتروشیمی بالا برده شود.

#### منابع

۱. اصلانیان، م.، کرد، ب.، خزایی صحنه، س.، یعقوبی، ن.م.، روشن، س.ع.، (۱۳۹۵). رویکردی آینده پژوهانه به برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی با استفاده از روش فراترکیب، مدیریت شهری، شماره ۴۵، ص ۳۸۹-۴۱۶.
۲. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۹۷). مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)، سیدحامد اعرابی، امید مهدیه (مترجم)، ناشر: دفتر پژوهشهای فرهنگی
۳. پدرام ع. و عیوضی م. (۱۳۸۸). درآمدی بر آینده پژوهی اسلامی. تهران: موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.
۴. تقوایی یزدی، مریم (۱۳۹۳). رابطه آینده پژوهی با تجربه پژوهشی و خودکارآمدی پژوهشی دانشجویان کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، فصلنامه آینده پژوهی مدیریت، سال بیست و هشتم، شماره ۱۱۰
۵. تقوی گیلانی، مهرداد، (۱۳۸۹). مطالعه روشهای آینده شناسی، طرح سیاستگذاری علم و فن آوری در کشور، مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی. دفتر مطالعات صنایع دفاعی.
۶. حسین هاشمی، غلامرضا؛ علی اکبری، حسن؛ بازرگانی، محمد؛ نادری خورشیدی، علیرضا (۱۳۸۹). طراحی الگوی آینده پژوهی در توسعه ی منابع انسانی (مورد: سپاه پاسداران انقلاب اسلامی)، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، سال دوم، شماره ی ۲.
۷. ریحانی، محمدرضا؛ مجیبی، تورج؛ آقاجانی، حسنعلی (۱۳۹۸). تبیین استراتژیهای کسب و کار و جهت گیری استراتژیک به منظور ترسیم آینده نظام مدیریت منابع انسانی (مطالعه موردی: بانک توسعه صادرات ایران)، فصلنامه آینده پژوهی مدیریت، سال سی ام، شماره ۱۱۶

۸. عابدینی، مریم؛ میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۷). نقش مدیریت منابع انسانی در ارتقاء سرمایه اجتماعی سازمانی: مبتنی بر رویکرد آینده پژوهی، فصلنامه آینده پژوهی مدیریت، سال بیست و نهم، شماره ۱۱۵
۹. فروزنده دهکردی، لطف‌الله؛ امینی، محمدتقی؛ خبازباویل، صمد. (۱۳۹۷). برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک با رویکرد تدوین استراتژی. ناشر: دانشگاه پیام نور
۱۰. فرهی بیلویی، رضا (۱۳۸۷). رویکردهای نوین در مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۹۸
۱۱. کاوسی، اسماعیل؛ احمدی، فخرالدین (۱۳۸۹). جهانی شدن و توسعه منابع انسانی (مقایسه تطبیقی ۶۲ کشور جهان)، فصلنامه مطالعات راهبردی سیاستگذاری عمومی، دوره ۱، شماره ۱
۱۲. مجیبی میکلابی، تورج؛ میلانی، منا (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین استراتژی و ساختار سازمانی در شرکت توزیع برق نواحی استان تهران، فصلنامه پژوهشگر (مدیریت)، دوره ۸، شماره ۲۲
۱۳. میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۶). مدیریت منابع انسانی - تهران: انتشارات نقش جهان
۱۴. پیشگاهی فرد، زهرا، رنجبر دستنایی، کرامت، کوشکی، محسن. (۱۳۹۸). رویکرد آینده‌پژوهانه به وضعیت ژئوپلیتیکی سواحل مکران رویکرد GBN. فصلنامه جغرافیا و برنامه ریزی منطقه ای. 9(3), 135-145.
۱۵. تویچی ثانی، علی، محمدی، محمود، خزایی، سعید. (۱۳۹۸). به سوی برنامه ریزی در عصر جدید؛ مطالعه تطبیقی برنامه ریزی شهری و منطقه ای با آینده پژوهی. فصلنامه جغرافیا و برنامه ریزی منطقه ای- 9(3), 665-683.
۱۶. نیلی پور طباطبایی، سید اکبر؛ صالحی عمران، ابراهیم؛ هاشمی، سهیلا؛ صداقت، مائده (۱۳۹۵). ارائه کارت امتیازی مدیریت منابع انسانی پایدار در شرکت های فناوری اطلاعات و ارتباطات دانش بنیان ایران، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال سوم، شماره ۱۱.

17. Dyllick, T.; Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy Environment*, 11(2), 130-141.
18. Ehnert, I.; Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management Review*, 23(3), 221-238.
19. Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Germany: Bremen: Physical-Verlag.
20. Glynn, C.; Steinberg, I.; McCartney, C. (2006). *Work-Life balance: The role of the manager*. Horsham, UK: Roffey Park.
21. Leal Filho, W. (2000) Dealing with misconceptions on the concept of sustainability. *Journal Sustainability in High Education*, 1(1), 9-19.
22. Peru, L. (2013). Sustainable human resource management in peruvian companies. *BALAS conference*, 1, 1-18.
23. Tibby, M. (2013). Defining and developing your approach to employability. *Academic Lead - Employability, Higher Education Academy*, 1, 1-24.
24. Schuler, R.S., & Jackson, S.E. (2005). A quarter-century review of human resource management in the U.S.: the growth in importance of the international perspective. *Management Review*, 16(1), 11-35
25. Paauwe, J.; (2009). "HRM and performance: achievements, methodology-cal issues and prospects", *Journal of Management Studies*, Vol. 46, No. 1, p.p. 129-142.
26. Taylor, S., Osland, J., & Egri, C. (2012). Guest Editor's Introduction: Introduction to HRM's Role in Sustainability: Systems, Strategies and Practices. *Human Resource Management*, 51(6): 789-798

27. Jackson, S. E., Schuler, R. S., Jiang, K., (2014). An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Annals*, 1-89.
28. Budhwar, P., Pereira, V., Mellahi, K., Singh, S., (2018)., The state of HRM in the Middle East: Challenges and future research agenda., *Asia Pac J Manag*, <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9587-7>
29. Ehnert, I., Sepideh Parsa, Ian Roper, Marcus Wagner & Michael Muller- Camen (2015): Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies, *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2015.1024157
30. Wikhamn, W., (2018)., Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction., *International Journal of Hospitality Management* 76 (2019) 102–110.
31. 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., DOI: 10.1177/2278682117754015.
32. Baum, T., (2018): Sustainable human resource management as a driver in tourism policy and planning: a serious sin of omission?, *Journal of Sustainable Tourism*, DOI: 10.1080/09669582.2017.1423318
33. Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D., Q & Walton, R. E. (1984).(*Managing Human Assets: the groundbreaking business school program*. NewYork, Free Press
34. Bamberger, P., & Meshoulam, I. (2000). *Human resource strategy*. CA: Sage
35. Omran., A., Saleh., M., Agami., N., El-Shishiny.,H., Hassan., H. A., and El-Khodary., I. A. F., (2008), *The Integration of Strategic Planning and Futures Studies: Theoretical Justification*, INFOS2008, March 27-29, Cairo-Egypt.
36. Haddock-Millar, Julie., & Sanyal, Chandana., and Müller-Camen, Michael. (2016) .Green human resource management: a comparative qualitative case study of a United States multinational corporation. *International Journal of HRM*, 27(2), 192-211.
37. Viitala ,V. (2013). *COMPETENCE MANAGEMENT and HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT*. HAAGA-HELIA Publication Series
38. Chuang C.H., Shyh-jer C., and Ching-Wen C., *Human resource management practices and organizational social capital: The role of industrial characteristics*, *J. Bus. Res.*, 66, 678-687, 2013
39. Wilkinson, A. (2005). Downsizing, rightsizing or dumbsizing? Quality, human resources and the management of sustainability. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(8-9) 1079-1088
40. Oh, L.B., Teo, H.H. & Sambamurthy, V. (2012). The effects of retail channel integration through the use of information technologies on firm performance. *Journal of operations management*, 30 (2): 326 – 381.
41. Mc Conville, T. (2017). Devolved HRM responsibilities, middle – managers and role dissonance. *Personal Review*, 35 (6).