

شناسایی و رتبه بندی پیشران های مؤثر بر پیاده سازی مدیریت منابع انسانی پایدار (مورد مطالعه: اداره کل بنیاد مسکن چهارمحال و بختیاری)

امین رحمتی دهکردی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، مؤسسه غیرانتفاعی نورهدایت شهرکرد، ایران
amin.rahmati68@gmail.com

نگین قاسم چالستری

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، مؤسسه غیرانتفاعی نورهدایت شهرکرد، ایران
negins23ultra@gmail.com

افسانه هاشم زاده

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، مؤسسه غیرانتفاعی نورهدایت شهرکرد، ایران
Afsane.hashemzade22@gmail.com

چکیده

هدف این پژوهش، شناسایی و رتبه بندی پیشران های مؤثر بر پیاده سازی مدیریت منابع انسانی پایدار در اداره کل بنیاد مسکن انقلاب اسلامی استان چهارمحال و بختیاری بود. این پژوهش از نظر هدف، در حوزه تحقیقات کاربردی و از نظر روش، آمیخته است. جامعه آماری شامل ۲۵ نفر از خبرگان و متخصصان حوزه منابع انسانی و مدیریت سازمانی بود که با روش نمونه گیری هدفمند و تا رسیدن به اشباع نظری، ۱۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. در بخش کیفی، شناسایی پیشران ها با استفاده از روش دلفی انجام شد و در بخش کمی، از تکنیک SWARA فازی برای رتبه بندی استفاده گردید. بر اساس نتایج تحلیل کیفی، ۱۶ پیشران کلیدی (عوامل اجتماع، عوامل محیطی، عوامل اقتصادی، عوامل رفاهی، فشار ذی نفعان، سیاست ها و مقررات دولتی، عوامل فرهنگی، توانمندسازی ساختاری، عوامل مدیریتی، مسئولیت اجتماعی، سیستم های کاری پایدار، مدیریت فرهنگ سبز، تنوع نیروی کار، بومی سازی فرایندهای منابع انسانی، مدیریت دانش بومی و تجربی، تاب آوری سازمانی در بحران ها) شناسایی شد. نتایج رتبه بندی با روش SWARA فازی نشان داد که عوامل مدیریتی در جایگاه نخست قرار دارند. پس از آن، عوامل اجتماعی و سیاست ها و مقررات دولتی به ترتیب رتبه های دوم و سوم را کسب کردند.

واژگان کلیدی: مدیریت، منابع انسانی، پایداری، مدیریت منابع انسانی پایدار، بنیاد مسکن.

مقدمه

در بازارهای نامطمئن، متغیر و پیچیده امروز، شرکت ها باید از عوامل مهمی برخوردار باشند که آن ها را قادر سازد ارزش آفرینی کنند و یک مزیت رقابتی کسب کنند. با توجه به رقابت شدید و تنگاتنگ در دنیای امروزی، می توان بیان داشت که نیروی انسانی مهمترین مزیت رقابتی برای هر شرکت محسوب می شود، بنابراین مدیران بایستی آگاه باشند که چگونه با این عامل استراتژیک برخورد کنند (باربا آراگون و جیمenez، ۲۰۲۰). کارکنان و عملکردشان نقش اساسی در موفقیت هر سازمان ایفا می کنند و مدیریت عملکرد کارکنان نیز یکی از مهم ترین موضوعات در مدیریت سازمان است. در این راستا یکی از دغدغه های سازمانی را می توان پایداری منابع انسانی و عوامل اثرگذار بر آن بر شمرد (حکاک، ۱۴۰۳). بدون شک توجه روزافزون به تاثیرات سازمان بر محیط، مستلزم توجه به عملکرد پایدار و برآوردن نیازهای اجتماعی، اقتصادی و محیطی است. طی دهه گذشته محققان به چالش توسعه سیستم های منابع انسانی پایدار در رسیدن به اهداف پایداری شرکت توجه زیادی کرده اند (طهماسبی

روشن و همکاران، ۱۴۰۱) به طور خاص پایداری منابع انسانی، تمرکز بیشتری بر ارکان سه گانه توسعه پایدار سازمانی، یا ترکیبی از اهداف اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی یک شرکت وجود دارد (باش^۲، ۲۰۲۰). ادبیات مدیریت پایداری منابع انسانی به صورت استراتژیک بر مشارکت افراد به عنوان یک عامل اساسی برای عملکرد پایدار اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی سازمان تمرکز می کند. (تفرج خواه و همکاران، ۱۴۰۰).

بنیاد مسکن انقلاب اسلامی استان چهارمحال و بختیاری به عنوان نهاد حاکمیتی و خدمت محور، مأموریت اصلی خود را در تأمین، بهسازی و مقاوم سازی مسکن روستایی، اجرای طرح های هادی، و کمک به توسعه کالبدی و زیربنایی مناطق کمتر برخوردار تعریف کرده است. این سازمان در محیطی فعالیت می کند که با محدودیت منابع مالی، تغییرات مکرر سیاست های کلان، شرایط اقتصادی ناپایدار، فشارهای اجتماعی و نیازهای روزافزون جامعه روستایی مواجه است. از سوی دیگر، پراکندگی جغرافیایی پروژه ها، ماهیت میان بخشی فعالیت ها، و تعامل مداوم با ذی نفعان محلی و ملی، پیچیدگی مدیریت نیروی انسانی را دوچندان ساخته است. در چنین فضایی، جذب، نگهداشت و توانمندسازی کارکنان متخصص و متعهد، به یک چالش حیاتی بدل شده است؛ به ویژه که فرسودگی شغلی ناشی از فشار کاری، کمبود فرصت های ارتقاء، و عدم توازن میان انگیزش های مالی و معنوی، خطر کاهش عملکرد و بهره وری سازمان را در پی دارد. بنابراین، شناسایی و اولویت بندی پیشران های مؤثر بر پیاده سازی مدیریت منابع انسانی پایدار در این بنیاد، نه تنها ضرورتی راهبردی است، بلکه شرط لازم برای تضمین تداوم مأموریت و تحقق اهداف توسعه ای آن در شرایط متغیر و نامطمئن امروز محسوب می شود. نظر به اینکه که این پژوهش به دنبال شناسایی عوامل مدیریت منابع انسانی پایدار در اداره کل بنیاد مسکن انقلاب اسلامی استان چهارمحال و بختیاری و چگونگی رتبه بندی آن و همچنین ارائه راهکارهایی جهت مقابله با چالش ذکر شده از طریق توانمندسازی کارکنان فعلی خود و یا پیشگیری از بروز چالش های عنوان شده می باشد و در این تحقیق محقق در تلاش برای پاسخگویی به این پرسش که پیشران های مؤثر بر پیاده سازی مدیریت منابع انسانی پایدار در اداره کل بنیاد مسکن چهارمحال و بختیاری استان چیست؟

مبانی نظری

مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی به روش های مدیریت افراد اشاره دارد (اوبدا گارسیا و همکاران، ۲۰۲۱ و هارنی و داندون، ۲۰۰۶)، به عبارتی مدیریت منابع انسانی عبارت است نگرش استراتژیک و یک پارچه به مدیریت با ارزش ترین دارایی های سازمان یعنی کارکنانی که در آن کار می کنند و به صورت فردی و سازمانی در تحقیق اهداف سازمانی سهیم هستند (ذبیحی و نیکپور، ۱۳۹۳).

کارفرمایان باید شیوه های مدیریت منابع انسانی مانند عدالت رویه ای، عدالت توزیعی و برنامه مدیریت شغلی را که کارکنان با رضایت بیشتری در محل کار شرکت می کنند، بکار گیرند (سونگخلا^۳، ۲۰۲۰) و همچنین کارفرمایان برای بهبود عملکرد سازمان خود باید شیوه های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش در سازمان را بکار بگیرند. مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش شامل آن دسته از شیوه های مدیریت منابع انسانی است که به طور هدفمند برای تقویت فرآیندهای دانش در یک سازمان طراحی شده اند (کیانتو و همکاران^۴، ۲۰۱۷). به طور کلی مدیریت منابع انسانی به روش های مدیریت افراد اشاره دارد (اوبدا گارسیا و همکاران، ۲۰۲۱ و هارنی و داندون، ۲۰۰۶).

با توجه به اینکه شرکت ها اغلب تغییرات چشم گیری را در دنیای خود تجربه می کنند، دانش به عنوان یک سلاح قدرتمند برای حفظ مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی شناخته شده است (شهزاد و همکاران، ۲۰۱۶).

اهمیت منابع انسانی به عنوان منبعی غالب برای کسب مزیت رقابتی و افزایش عملکرد شرکت افزایش یافته است. امروزه محققان منابع انسانی را به عنوان یک دارایی مشهود و نامشهود شناسایی می کنند که توانایی ارتقای ادامه کار را دارد. دیدگاه به طور گسترده شناخته شده نشان می دهد که برخی از شیوه های مدیریت منابع انسانی قوی تر از سایرین هستند و بنابراین این شیوه ها باید توسط سازمان ها شناسایی و

2. Bush

3. Songkhla

4. Kianto et al.

پذیرفته شوند(گوپتا، ۲۰۲۲ و پفر، ۱۹۹۴). با توجه به ماهیت انسانی دانش و نوآوری، شیوه های مدیریت منابع انسانی می تواند به طور قابل ملاحظه ای سرمایه فکری و توانایی شرکت برای نوآوری را افزایش دهد. در واقع، استخدام و گزینش، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و جبران خسارت، همگی عوامل اصلی تعیین کننده رفتار و اثربخشی سازمانی هستند (بوون و اوستروف، ۲۰۰۴؛ دلانی و هوسلید، ۱۹۹۶). مدیریت منابع انسانی «در باره نحوه استخدام، مدیریت و توسعه افراد در سازمان ها است» (آرمسترانگ و تیلور، ۲۰۲۰: ۳). مدیریت منابع انسانی استراتژیک به ارتباط عمودی بین عملکردهای مدیریت منابع انسانی و استراتژی سازمانی و همچنین سازگاری افقی بین عملکردهای مدیریت منابع انسانی اشاره دارد (رایت و مک ماهان، ۱۹۹۲). هدف اصلی آن استفاده موثر از منابع انسانی برای خدمت به نیازهای استراتژیک سازمان است (چپمن، سیسک، شاتن و مایلز، ۲۰۱۸؛ نایو-مارکو، سولورزانوگاریسیا، پالسیسیا-گونزالس، ۲۰۱۹؛ شولر، ۱۹۹۲). برای اطمینان از دستیابی به اهداف سازمانی در زمان بحران، چابکی استراتژیک مورد نیاز است (لیو و همکاران، ۲۰۲۰). سازمان ها باید بتوانند منابع خود را آماده و تخصیص دهند. برای هماهنگ کردن مکانیسم مورد نیاز و استفاده مناسب از منابع و دانش سازمانی (لیو، لی و لی، ۲۰۲۰ و حموچه، ۲۰۲۱).

مدیریت منابع انسانی پایدار

مدیریت منابع انسانی (HRM)، که گاهی اوقات به اختصار HR خوانده می شود، به تمام جنبه های نحوه استخدام و مدیریت افراد در سازمان ها مربوط می شود. حوزه مدیریت منابع انسانی یکی از پویاترین و چالش برانگیزترین حوزه ها برای مدیران است. فضای متلاطم کسب و کار، ناشی از افزایش جهانی رقابت در قیمت، تغییر فناوری ها، تغییر قوانین استخدامی و تغییر ترکیب نیروی کار، مدیران را به چالش می کشد تا از کارکنان خود به طور مؤثرتری برای کسب مزیت رقابتی استفاده کنند (کیفل^۵، ۲۰۲۲). کلید اجرای موفقیت آمیز ایده توسعه پایدار^۶ در سازمان ها کارکنان شایسته و با انگیزه است که مدیریت منابع انسانی (HRM) مورد توجه زیاد متخصصان و محققان قرار گرفته شده است (پیووارسولج^۷، ۲۰۲۱).

ظهور و توسعه مفهوم جدید مدیریت منابع انسانی پایدار از جمله مفاهیمی است که سازمان را در راستای توسعه پایدار قرار می دهد. مفهوم مدیریت منابع انسانی پایدار بیش از ۱۵ سال که مبتنی بر مدیریت منابع انسانی استراتژیک (SHRM) تکامل یافته است. از این رو، مدیریت منابع انسانی پایدار به عنوان یک حوزه مطالعاتی برای تسهیل درک روابط سازمان و ذینفعان در حال تکامل می باشد. از آنجایی که پایداری به یک عنصر مهم فزاینده در تجارت جهانی تبدیل می شود، هم از سوی محققان و هم از سوی متخصصان روی موضوع مدیریت منابع انسانی پایدار توجه و تمرکز زیادی شده است؛ که تمرکز اصلی این حوزه شامل این است که چگونه سیستم های مدیریت منابع انسانی می توانند پایدار باشند و چگونه مدیریت منابع انسانی می تواند پایداری سازمانی را ارتقا دهد. با این حال، کار روی مدیریت منابع انسانی پایدار هنوز در مرحله اولیه است که هیچ تعریف روشن و توافقی از مدیریت منابع انسانی پایدار وجود ندارد و اطلاعات کمی در مورد سوابق و مطالعات مدیریت منابع انسانی پایدار وجود دارد (فی و وانگ^۸، ۲۰۲۲). بطور کلی می توان مدیریت منابع انسانی پایدار را اینگونه تعریف کرد: اتخاذ استراتژی ها و شیوه های مدیریت منابع انسانی که امکان دستیابی به اهداف مالی، اجتماعی و زیست محیطی را با تأثیر در داخل و خارج از سازمان و در یک افق زمانی بلندمدت ضمن کنترل عوارض جانبی ناخواسته و بازخورد منفی فراهم می کند (میائو و همکاران، ۲۰۲۲ و اهنرت و همکاران، ۲۰۱۶).

هوسلید و همکاران، (۲۰۰۵) اشاره کردند که ارتباط میان مدیریت منابع انسانی پایدار و اهداف توسعه پایدار را به عنوان «وسیله ای برای یک هدف» در نظر می گیرند. در این زمینه، وظیفه اصلی مدیریت منابع انسانی پایدار، نظارت بر استفاده و مصرف منابع انسانی است و به بیان دقیق تر، از آن به کنترل مدیریتی توانایی ها و مهارت های انسانی تعبیر می کنند (قلی پور و حامدی نیا، ۱۴۰۰). هدف مدیریت منابع انسانی پایدار را می توان جمع آوری و کمک به اجرای استراتژی های پایدار و بهبود تعامل و روابط با همه ذینفعان دانست (ریبیرو و گاورونسکی، ۲۰۲۲).

5. Kifle

6. sustainability

7. Piwowar-Sulej

8. Fei & Wang

مدیریت منابع انسانی پایدار حول اهداف سازمانی گسترده در تعدادی از زمینه ها نه فقط اهداف تجاری ایجاد شده است، محور این رویکرد، پیوند بین مدیریت منابع انسانی و پایداری است. مدیریت منابع انسانی پایدار به دنبال دستیابی به نتایج مثبت اقتصادی، اجتماعی، انسانی و زیست محیطی به طور همزمان، در کوتاه مدت و بلند مدت می باشد. دستورالعمل ۲۰۳۰ برای توسعه پایدار، اهداف توسعه پایدار را تعیین کرد. اینها استراتژی ها، اهداف، فعالیت ها و شیوه های مدیریتی را ارائه می کنند که متخصصان منابع انسانی می توانند برای نتایج بیشتر پایداری اعمال کنند (رابین کرامار، ۲۰۲۲).

تعریف مدیریت منابع انسانی پایدار را می توان اینگونه بیان کرد که اتخاذ استراتژی ها و شیوه های مدیریت منابع انسانی که امکان دستیابی به اهداف مالی، اجتماعی و زیست محیطی را با تأثیر در داخل و خارج از سازمان و در یک افق زمانی بلندمدت ضمن کنترل عوارض جانبی ناخواسته و بازخورد منفی فراهم می کند (میانو و همکاران، ۲۰۲۲ و هنرت و همکاران، ۲۰۱۶).

نظریات حاکم بر مدیریت منابع انسانی پایدار

در نظریاتی ریشه دارد که به چند نظریه مهم اشاره خواهد شد، از دیدگاه نظری، مدیریت منابع انسانی پایدار از دیدگاه های مختلفی شامل نظریه نهادی (دی ماجیو، ۱۹۸۳؛ اسکات، ۱۹۸۷)، نظریه سهامداران (فریمن، ۱۹۸۴)، نظریه پارادوکس (پول و ون، ۱۹۸۹)، نظریه جامعه ریسک مورد بررسی قرار گرفته است (چامس و گارسیابلاندن، ۲۰۱۹ و بک، ۱۹۹۲ الف)، و همچنین نظریه توسعه سازمانی (چامس و گارسیابلاندن، ۲۰۱۹ و پوراس و رابرتسون، ۱۹۸۶)، نظریه سیستم (برتالانفی، ۱۹۵۰)، دیدگاه مبتنی بر منابع (ورنرفلت، ۱۹۸۴)، و نظریه سیگنالینگ (اسپنس، ۱۹۷۳) شامل بوده است. با این حال، نظریه توانایی، انگیزه و فرصت (آپلبام و همکاران، ۲۰۰۰). (AMO) با توجه به اینکه یک مدل مفهومی ارائه می کند که استراتژی ها و پیامدهای کارکرد منابع انسانی را ترویج می کنند، روشن کننده نظریه ای است که اغلب در ادبیات استفاده می شود. عملکرد پایدار (چامس و گارسیابلاندن، ۲۰۱۹ و غلامی و همکاران، ۲۰۱۶؛ گورچی و همکاران، ۲۰۱۶؛ رنویک و همکاران، ۲۰۱۵، ۲۰۱۳؛ استون، ۲۰۰۰). نظریات مربوط به ارتباط بین مدیریت منابع انسانی پایدار و پایداری را اشاره شده است:

نظریه ذی نفعان: بر مبنای نظریه ذی نفعان، پایداری منابع انسانی، مستلزم مشارکت هم سو، سازگار و هم افزای ذی نفعان کلیدی سازمان است (جندقی و همکاران، ۱۴۰۱ به نقل از چامس و گارسیابلاندن، ۲۰۱۹). با توجه به پارادایم ذینفعان، پیوند بین مدیریت منابع انسانی پایدار و پایداری مبتنی بر یک رویکرد "سیستم باز" است که توسط به هم پیوستگی و تعامل بازیگران مختلف مانند سهامداران، تنظیم کننده ها، عوامل اجتماعی و محیطی ایجاد شده است (چامس و گارسیابلاندن، ۲۰۱۹ و بن و بولتون، ۲۰۱۱). همانطور که شولر و جکسون (۲۰۰۵) بیان کردند، چارچوب ذینفعان هر دو مسئولیت سازمانی داخلی و خارجی را پوشش می دهد. آنها نشان می دهند که استراتژی های مدیریت منابع انسانی نه تنها باید آن ها را برآورده کنند. با توجه به پارادایم ذینفعان، پیوند بین SHRM و پایداری مبتنی بر یک رویکرد "سیستم باز" است که توسط به هم پیوستگی و تعامل بازیگران مختلف مانند سهامداران، تنظیم کننده ها، عوامل اجتماعی و محیطی ایجاد شده است (چامس و گارسیابلاندن، ۲۰۱۹ و بن و بولتون، ۲۰۱۱).

ذی نفعان کلیدی سازمان عبارتند از: کارکنان، مشتریان، سهامداران و جامعه. پیش شرط اساسی برای پایداری در سطح سیستم (فردی، سازمانی و اجتماعی)، ایجاد تعادل میان اهداف کوتاه مدت سهامداران سازمان، رفاه کارکنان، رضایت مشتریان و اهداف بلندمدت جامعه است که امری حیاتی و در عین حال چالش برانگیز است (جندقی و همکاران، ۱۴۰۱ به نقل از داکرتی و همکاران، ۲۰۰۲). همانطور که شولر و جکسون (۲۰۰۵) بیان کردند، چارچوب ذینفعان هر دو مسئولیت سازمانی داخلی و خارجی را پوشش می دهد. که استراتژی های مدیریت منابع انسانی نه تنها باید منافع کارکنان را برآورده کند، بلکه باید با نیازهای همه ذینفعان نیز مطابقت داشته باشد. در این زمینه، اصول این نظریه اهمیت مشارکت اجتماعی و مشارکت بازیگران ذکر شده در بالا را در زمینه تجاری برجسته می کند (چامس و گارسیابلاندن، ۲۰۱۹).

نظریه قرارداد روانشناختی: این نظریه بر تعهدات و انتظارات روانی ادراک شده میان کارکنان و مدیریت تاکید دارد. براین اساس، اگر انتظارات شفاف و منطقی میان دو طرف وجود نداشته باشد، پایداری منابع انسانی ممکن نیست. زیرا مولفه های مدیریت منابع انسانی پایدار اعم از رضایت شغلی، ادراک عدالت، پاداش و دستمزد انگیزه بخش، سیستم ارزیابی عملکرد اثربخش، معنای کار و همچنین احساس تعلق سازمانی، همگی در چارچوب قرارداد روانشناختی محقق می شوند (جندقی و همکاران، ۱۴۰۰ به نقل از مارکولی و همکاران، ۲۰۱۷).

نظریه مبتنی بر منبع (RBV): رویکرد تعاملی طیف گسترده تری از ارزش ها و فعالیت های مربوط به نگرانی های جمعی را در خود جای می دهد (کرامار، ۲۰۱۴)، و بنابراین هم گرایی شیوه های بین مدیریت منابع انسانی پایدار و پایداری را توجیه می کند. از منظر تخصیص منابع، تعداد زیادی از محققان نظریه دیدگاه مبتنی بر منبع (RBV) را برای اعتبار بخشیدن به پل اتصال SHRM و پایداری اتخاذ می کنند، زیرا هر دو مستقیماً با استراتژی ها و مدیریت منبع محور مرتبط هستند (آرولراجا و اوپاتا، ۲۰۱۶؛ فلورثا و همکاران، ۲۰۱۲؛ نجاتی و همکاران، ۲۰۱۷). نظریه RBV فرض می کند که وقتی بخش منابع انسانی شیوه های پایدار مرتبط با نیروی کار (به عنوان مثال مشارکت، انگیزه، حفظ و توانمندسازی) را در بر می گیرد، ارزش افزوده ای برای مالی و غیرمالی شرکت ایجاد می کند (بارنی، ۱۹۹۱؛ گونگ و همکاران، ۲۰۰۹). با توجه به چارچوب نظریه دیدگاه مبتنی بر منبع (RBV) توسعه شایستگی ها و مهارت های انسانی و حفاظت از منابع طبیعی به عنوان عوامل اصلی برای ایجاد مزیت رقابتی شناخته می شوند (آرولراجا و اوپاتا، ۲۰۱۶؛ بومن و آمبروسینی، ۲۰۰۰؛ لاکت و همکاران، ۲۰۰۹).

نظریه نهادی: در نظریه نهادی نقش بازیگران وارد شده از طرف دولت و سایر نهادهای سیاسی و مدنی بر پایداری سازمان را مورد بررسی قرار می دهد. براساس نظریه نهادی، مدیریت پایدار منابع انسانی مستلزم کسب مشروعیت نهادی و جایگاه رسمی و قانونی است (جندقی و همکاران، ۱۴۰۱ به نقل از چامس و گارسیابلاندن، ۲۰۱۹). نظریه نهادی بیان دارد که دولت، نهادهای مدنی، اتحادیه های کارگری و سایر گروه های اجتماعی و سیاسی، قدرت تعیین کننده ای در پیاده سازی مدیریت منابع انسانی پایدار ایفا می کنند (جندقی و همکاران، ۱۴۰۱ به نقل از مارایانادار، ۲۰۱۴). در مورد عملیاتی کردن مدیریت منابع انسانی پایدار، تئوری نهادی توضیح روشنی از نحوه ادغام عملکردهای منابع انسانی در فرآیند "سبز شدن" سازمان ارائه می دهد (آرولراجا و اوپاتا، ۲۰۱۶).

این نظریه اجرای پایداری را به عنوان پاسخی به فشارهای خارجی اعمال شده توسط دولت و جامعه مدنی تأیید می کند (روسو و فوتس، ۱۹۹۷). با توجه به رویکرد نهادی، پذیرش مدیریت منابع انسانی پایدار در دو مرحله انجام می شود: مشروعیت سازی در سطح سازمانی و رسمی سازی در سطح دپارتمان، از طریق وظایف منابع انسانی سبز است (آرولراجا و اوپاتا، ۲۰۱۶). پارادایم نهادی به عنوان جنبه ای از "خوب بودن تناسب" بین اکوسیستم ها و سیستم های منابع انسانی درک می شود که نیازهای جمعی بازیگران داخلی و خارجی سازمانی را برآورده می کند (گرمین و گیترمین، ۱۹۹۵؛ گرین، ۱۹۹۹). به طور مشابه، نظریه سیستم، مدیریت منابع انسانی پایدار را به عنوان یک سیستم فرعی توصیف می کند که با محیط و جامعه در تعامل است و قابلیت و اعتبار سازمان را ایجاد کند (جکسون و شولر، ۱۹۹۵). برای مثال، نشان می دهد که مدیریت منابع انسانی پایدار می تواند با حفظ کارکنان، توسعه مهارت های سبز و تقویت نگرش های پیشگیرانه نسبت به مسائل اجتماعی و زیست محیطی، به عملکرد پایدار و شیوه های سبز بهتر دست یابد (چامس و همکاران، ۲۰۱۹).

پیشینه پژوهش

حکاکی (۱۴۰۳) پژوهشی با عنوان شناسایی عوامل مؤثر بر منابع انسانی پایدار: رویکرد فراترکیب انجام دادند پژوهشگران با روش فراترکیب به بررسی دقیق و عمیق در موضوع پرداخته و نتایج پژوهش های گذشته که به صورت کیفی هستند را ترکیب کرده اند. بر این اساس، پس از جستجو در پایگاه های اطلاعاتی، در محدوده زمانی ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۲ برای پژوهش های داخلی و ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳ برای پژوهش های خارجی، تعداد ۱۴۷ مطالعه مرتبط ارزیابی و در نهایت، پس از بررسی ۵۶ مقاله انتخاب گردید. با استفاده از الگوی هفت مرحله ای ساندوسکی و بارسو، یافته های ۵۶ پژوهش پیشین مرتبط با اهداف پژوهش، بررسی، تجمیع، ترکیب و تفسیر شد. با استفاده از روش کدگذاری تعداد ۱۵۵ کد، ۲۱ مولفه 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.

عابدین و همکاران (۱۴۰۳) پژوهشی با عنوان شناسایی و سطح بندی عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار به منظور پیاده سازی اثربخش آن با استفاده از مدل سازی تفسیری ساختاری انجام دادند مطابق با نتایج به دست آمده از تحقیق، ۷ مولفه و ۴۳ شاخص برای این منظور، شناسایی و اعتبار سنجی شد. نتایج حاصل از این پژوهش بیانگر این است که مولفه های فشار ذینفعان، سیاست ها و مقررات دولتی، عوامل مرتبط با سیاست گذاری منابع انسانی، عوامل فرهنگی، و عوامل مربوط به کارکنان، متغیر رابط یا پیوندی می باشند؛ این متغیرها از وابستگی بالا و قدرت هدایت بالا برخوردارند به عبارتی تاثیرگذاری و تاثیرپذیری این معیارها بسیار بالاست و هر تغییر کوچکی بر روی این

متغیرها باعث تغییرات اساسی در سیستم می شود. از آنجا که مولفه هایی که در آخرین تکرارها به عنوان خروجی تعیین می شوند از نظر روش معادلات ساختاری تفسیری، تاثیرگذارتر خواهند بود، لذا مولفه های سیاست ها و مقررات دولتی، و عوامل اقتصادی، تاثیرگذارتر خواهند بود و جهت نیل به پیاده سازی مدیریت منابع انسانی پایدار باید به این عوامل توجه نمود.

جندقی و همکاران (۱۴۰۲) پژوهشی با رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون به شناسایی عوامل تسهیل کننده پیاده سازی مدیریت منابع انسانی پایدار در سه نهاد مهم بازار سرمایه ایران (بورس اوراق بهادار، بورس انرژی، بورس کالا) انجام دادند. داده ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۶ نفر از خبرگان مالی و منابع انسانی گردآوری شد. از مجموع ۱۲۵ مقوله ی اولیه، ۵ مضمون اصلی (عوامل مدیریتی، عوامل رفاهی، عوامل اجتماعی-فرهنگی، عوامل شغلی، عوامل محیطی) و ۲۱ مضمون فرعی شناسایی گردید که ابعاد مختلفی از وضعیت مدیریت منابع انسانی، سبک مدیریت عالی و تحلیل محیطی را پوشش می داد.

احمد بیگی و همکاران (۱۴۰۰) پژوهشی با هدف طراحی مدل جامع نظام مدیریت منابع انسانی پایدار در راستای توسعه صنعت خودرو انجام دادند. از نظرات ۱۵ نفر از خبرگان حوزه منابع انسانی و همچنین مدیران ارشد توسعه شرکت های ایران خودرو و سایپا، استفاده شد. نتایج این پژوهش ۱۹ شاخص (اجتماعی، زیست محیطی، اقتصادی، سبزاندیشی، مسوولیت اجتماعی، برابری، جذب و حفظ نیروی انسانی، آموزش و توسعه کارکنان، حفظ سلامت و کارایی کارکنان، سرمایه گذاران، تأمین کننده، دولت، اجتماع، مشتری، جذب و حفظ استعدادها، به کارگیری نیروی سالم، استقرار نظام شایستگی شغلی، رشد مالی و اقتصادی) برای تدوین مدل مدیریت منابع انسانی پایدار نشان داد. گریپ و همکاران^۹ (۲۰۲۵) پژوهشی با عنوان مدیریت منابع انسانی پایدار: جنبه های مثبت، جنبه های منفی و راهکارهای عملیاتی انجام دادند نتایج نشان داد اعتماد سازمانی، انسجام فرهنگی و مدیریت مؤثر قراردادهای روان شناختی به عنوان مؤثرترین عوامل در موفقیت اجرای مدیریت منابع انسانی پایدار شناسایی شدند.

کمپس گارسیا و همکاران^{۱۰} (۲۰۲۵) مدیریت منابع انسانی و پایداری: پیوند با دستور کار ۲۰۳۰ انجام دادند نتایج نشان داد نوآوری، رهبری مؤثر، تنوع نیروی کار و ترویج رفتارهای سبز کارکنان جزو پیشران های کلیدی تحقق اهداف توسعه پایدار هستند. لو و همکاران^{۱۱} (۲۰۲۳) پژوهشی با عنوان شیوه های مدیریت منابع انسانی پایدار، تاب آوری کارکنان و پیامدهای آنان: به سوی ارزش های خیر عمومی انجام دادند. نتایج نشان داد آموزش و توسعه پایدار، تنوع نیروی کار و مشارکت کارکنان در تصمیم گیری باعث افزایش تاب آوری شغلی و بهبود عملکرد کارکنان می شود.

کودا و همکاران (۲۰۲۲) پژوهشی با هدف شناسایی موانع حیاتی اجرای مدیریت منابع انسانی سبز را در میان شرکت های غنا بررسی کردند. هدفه موانع شناسایی و متعاقباً به پنج مانع اصلی طبقه بندی شدند. موانع اقتصادی ۲۳.۳ درصد از موانع GHRM در منطقه مورد مطالعه را تشکیل می دهد. در مجموع، کمبود منابع مالی امتیاز (۰/۹۹۹) را به خود اختصاص داد و به عنوان مهم ترین مانع در میان موانع فرعی ظاهر شد. موانع سیاسی و نظارتی (۲۰/۱ درصد) دوم شد، در حالی که موانع فرهنگ و آموزش (۱۸/۲ درصد) کمترین رتبه را داشت

جدول ۲: مولفه های شناسایی شده از تحقیقات پیشین

مؤلفه	منبع
عوامل اجتماعی	حکاک (۱۴۰۳)، موحدین و همکاران (۲۰۲۲)، جندقی و همکاران (۱۴۰۲)
عوامل محیطی	حکاک (۱۴۰۳)، جندقی و همکاران (۱۴۰۲)، لشکری و همکاران (۱۴۰۱)
عوامل اقتصادی	حکاک (۱۴۰۳)، عابدین و همکاران (۱۴۰۳)، موحدین و همکاران (۲۰۲۲)
عوامل سازمانی	حکاک (۱۴۰۳)، فروتن و همکاران (۱۴۰۰)
عوامل رفاهی	حکاک (۱۴۰۳)، جندقی و همکاران (۱۴۰۲)

^۹. Griep et al.

^{۱۰}. Campos-García

^{۱۱}. Lu

فشار ذینفعان	عابدین و همکاران (۱۴۰۳)
سیاست ها و مقررات دولتی	عابدین و همکاران (۱۴۰۳)
عوامل فرهنگی	عابدین و همکاران (۱۴۰۳)، جندقی و همکاران (۱۴۰۲)
توانمندسازی ساختاری	پورافغان و همکاران (۱۴۰۲)
آوای کارکنان	پورافغان و همکاران (۱۴۰۲)
عوامل مدیریتی	جندقی و همکاران (۱۴۰۲)، فروتن و همکاران (۱۴۰۰)
پایداری جریان هویت حرفه ای سبز	لشکری و همکاران (۱۴۰۱)
کیفیت تأمین کننده	طغرلی و اعتماد (۱۴۰۰)
مسئولیت اجتماعی	احمد بیگی و همکاران (۱۴۰۰)، تفرج خواه و همکاران (۱۴۰۰)
سیستم های کاری پایدار	تفرج خواه و همکاران (۱۴۰۰)
مدیریت فرهنگ سبز	فروتن و همکاران (۱۴۰۰)
اعتماد سازمانی	گریپ و همکاران (۲۰۲۵)
تنوع نیروی کار	کمپس گارسیا و همکاران (۲۰۲۵)، لو و همکاران (۲۰۲۳)

روش تحقیق

نظر به اینکه هدف اصلی از انجام پژوهش شناسایی و رتبه بندی عوامل مدیریت منابع انسانی پایدار است، می توان گفت پژوهش مذکور از نظر هدف در حیطه پژوهش های کاربردی می باشد. از سوی دیگر با توجه به اینکه در این پژوهش در بخش شناسایی از روش دلفی و در بخش کمی از روش کمی سوارا فازی استفاده کرده است روش تحقیق آمیخته می باشد.

الگوریتم اجرای تحقیق

الگوریتم اجرایی این پژوهش با هدف ارائه مدلی بهبود یافته طراحی شده است. الگوریتم اجرایی پژوهش حاضر براساس طی مراحل نظام مند و مبتنی بر روش تحقیق علمی طراحی شده است. هریک از مراحل انجام شده

گام اول: شناسایی معیارها و شاخص های مدل

در گام نخست این پژوهش به بررسی مطالعات و ادبیات موضوع در زمینه شناسایی عوامل پرداخته شد. براین اساس معیارها و شاخص های موفقیت شناسایی گردید. جهت بومی سازی شاخص های مدل از نقطه نظرات و دیدگاه های خبرگان این حوزه استفاده شده است. اعضای کمیته تخصصی، کارشناسان حوزه بسیج سازندگی می باشند. بر پایه مطالعات انجام شده و برداشت های حاصل شده از نظرات خبرگان، مجموعه ای از معیارها و شاخص هایی برای هریک از این معیارها شناسایی گردید.

گام دوم: پالایش و غربال شاخص ها با روش دلفی

در مرحله دوم این مطالعه با استفاده از تکنیک روش دلفی اقدام به پالایش و ترکیب شاخص های شناسایی شده گردیده است. پیل مورد نظر براساس ترکیبی از خبرگان با تخصص های گوناگون تعیین گردید که مشتمل بر ۲۵ نفر بوده اما به دلیل محدودیت و دشواری دسترسی به کلیه خبرگان، در راستای رسیدن به اشباع نظری از نمونه گیری هدفمند استفاده شد. و تعداد ۱۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شد گامهای روش دلفی عبارتند از:

- ۱- شناسایی شاخص های پژوهش با استفاده از مرور جامع مبانی نظری پژوهش
- ۲- جمع آوری نظرهای متخصصان تصمیم گیرنده: در این گام بعد از شناسایی معیارهای پژوهش، گروه تصمیم گیری متشکل از خبرگان مرتبط با موضوع پژوهش تشکیل شده و پرسشنامه ها به منظور تعیین مرتبط بودن شاخص های شناسایی شده با موضوع اصلی پژوهش و غربالگری برای آن ها ارسال می شود که در آن متغیرهای زبانی جدول ۳-۱ که بر اساس طیف لیکرت است، برای بیان اهمیت هر شاخص به کار می روند.

جدول ۲: عبارات زبانی و اعداد دلفی

عبارات زبانی	اعداد متناظر
کاملاً مخالف	۱
مخالف	۲
ممتنع	۳
موافق	۴
کاملاً موافق	۵

۳- تایید و غربالگری شاخص ها: این کار از طریق مقایسه مقدار ارزش اکتسابی هر شاخص با مقدار آستانه k صورت می پذیرد. مقدار آستانه با استنباط ذهنی تصمیم گیرنده معین می شود و مستقیم بر روی تعداد عواملی که غربال می شوند تاثیر خواهد داشت در این پژوهش مقدار آستانه عدد ۳ در نظر گرفته شده است (رسولی و همکاران، ۱۳۸۳). چنانچه میانگین امتیازات هر شاخص از عدد ۳ کمتر باشد آن شاخص حذف می شود.

در این پژوهش ابتدا موضوع و ابعاد آن تعریف شد. بر این اساس ابتدا شناسایی عوامل صورت می گیرد سپس در اختیار پاسخ دهندگان قرار داده شد در تمامی مراحل میزان اهمیت عوامل در قالب طیف لیکرت و شامل گزینه های (خیلی کم: ۱)، (کم: ۲)، (متوسط: ۳)، (زیاد: ۴) و (خیلی زیاد: ۵) صورت گرفت. در هر دور نیز در مقابل هر عامل، میانگین پاسخ های اعضای پانل در دوره های پیش آگاهی پاسخگویان می رسید.

در این پژوهش برای تعیین مقیاس اتفاق نظر میان اعضای پانل، از ضریب هماهنگی کندال استفاده شد. ضریب هماهنگی کندال مقیاسی است برای تعیین درجه هماهنگی و موافقت میان چندین دسته رتبه مربوط به N شی یا فرد. ضریب هماهنگی کندال نشان می دهد که افرادی که چند مقوله را بر اساس اهمیت هر یک از مقوله ها به کار برده اند و از این لحاظ با یکدیگر اتفاق نظر دارند که از طریق رابطه ۱ محاسبه می شود.

$$W = \frac{s}{\frac{1}{12}k^2(N^3 - N)} \quad (1-3)$$

که در این رابطه:

$$s = \sum (R_j - \frac{\sum R_j}{N})^2 \text{ ها } R_j \text{ از میانگین}$$

R_j = مجموع رتبه های مربوط به یک عامل

K = تعداد مجموعه های رتبه ها (تعداد داوران)

N = تعداد عوامل رتبه بندی شده

$$= \frac{1}{12}k^2(N^3 - N) \text{ حداکثر حاصل جمع مربعات انحراف های از میانگین } R_j \text{ ها}$$

گام سوم

برای اولویت بندی عوامل در بخش کمی از تکنیک سوارا فازی استفاده شد.

در بخش کمی جهت رتبه بندی عوامل از روش سوارا فازی با کمک نرم افزار اکسل استفاده گردید.

روش SWARA

روش سوارا (SWARA) یکی از روشهای تصمیم گیری چند شاخصه است که هدف آن محاسبه وزن معیارها و زیرمعیارها است. این روش هدفش وزن دهی به معیارهای می باشد. روش SWARA توسط کرسولین، زاوادمکاس و تورکسیس در سال ۲۰۱۰ معرفی شد. این واژه از حروف اول عبارت Step wise Weight Assessment Ratio Analysis به معنی تحلیل نسبت ارزیابی وزن دهی تدریجی می باشد. در این روش معیارها بر اساس ارزش رتبه بندی می شوند. در این روش به مهمترین معیار رتبه یک و به کم اهمیت ترین معیار رتبه آخر داده می شود. در نهایت معیارها بر اساس مقادیر متوسط اهمیت نسبی اولویت بندی می شوند این تکنیک بر مبنای نظرات خبرگان استوار است و یک روش کاملاً قضاوتی است. در این روش کارشناسان (پاسخ دهندگان) نقش مهمی در تعیین وزن معیارها دارند.

روش Fuzzy SWARA

الگوریتم این تکنیک همانند روش SWARA است منتها در محیط فازی مورد استفاده می شود. همانطور که قبلا بیان شد هدف روش SWARA روشی برای محاسبه وزن عوامل است بنابراین از اهمیت ویژه ای برخوردار است بنابراین با پیاده سازی این روش در محیط فازی، ابهامات موجود در کلام پاسخ دهندگان حذف می شود و نتایج دقیق تر خواهند شد. گام های روش SWARA فازی در ادامه آورده شده است (ماوی و همکاران، ۲۰۱۷):

گام ۱- عوامل پژوهش را بر اساس اهمیتشان به صورت نزولی مرتب می کنیم.

گام ۲- بر اساس طیف جدول ۲، اهمیت نسبی عامل j را نسبت به عامل $j-1$ که اهمیت بالاتری دارد تا به آخرین عامل برسیم. پس از تعیین تمام نمرات اهمیت نسبی همه متخصصان، جهت ادغام قضاوت آنها، میانگین هندسی نمرات مربوطه بدست می آوریم. خروجی این گام محاسبه S_j می باشد.

جدول ۳: عبارات زبانی و اعداد SWARA فازی (ماوی و همکاران، ۲۰۱۷)

عبارات زبانی	اعداد فازی مثلثی
برابر	(۱, ۱, ۱)
نسبتاً کم	(۰.۶۷, ۱, ۱.۵)
کم	(۰.۴, ۰.۵, ۰.۶۷)
خیلی کم	(۰.۲۸۶, ۰.۳۳, ۰.۴)
بسیار کم	(۰.۲۲, ۰.۲۵, ۰.۲۸۶)

گام ۳- محاسبه ضریب K_j

این ضریب از رابطه ۶ محاسبه می شود:

$$\tilde{K}_j = \begin{cases} \tilde{1} & j = 1 \\ \tilde{S}_j + \tilde{1} & j > 1 \end{cases} \quad (2-3)$$

گام ۴- محاسبه وزن های فازی (q_j)

وزن های فازی از رابطه ۷ بدست می آید:

$$\tilde{q}_j = \begin{cases} \tilde{1} & j = 1 \\ \frac{\tilde{x}_{j-1}}{\tilde{k}_j} & j > 1 \end{cases} \quad (3-3)$$

گام ۵- محاسبه وزن های نسبی

$$\tilde{w}_j = \frac{\tilde{q}_j}{\sum_{k=1}^n \tilde{q}_k} \quad (4-3)$$

خروجی این گام وزن های نسبی فازی به صورت (w_j^l, w_j^m, w_j^u) هستند. که برای تبدیل این وزن ها به اعداد قطعی از رابطه ۹ استفاده می شود.

$$W_{crisp} = \frac{(w_j^m - w_j^l) + (w_j^u - w_j^l)}{3} + w_j^l \quad (5-3)$$

مجموعه واحدهائی که حداقل در یک صفت مشترک باشند یک جامعه را تشکیل می دهند. این پژوهش در بنیاد مسکن استان صورت گرفته است و جامعه آماری تحقیق شامل ۲۵ نفر خبره و کارشناس بنیاد مسکن استان چهارمحال و بختیاری است با توجه به ماهیت تحقیق از نظرهای خبرگان به ویژه خبرگان آشنا به پژوهش استفاده شد. در راستای رسیدن به اشباع نظری از نمونه گیری هدفمند استفاده شد. و تعداد ۱۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شد، شاخص های کلیدی در شناسایی خبرگان اصلی در حوزه ارزیابی موارد زیر می باشد:

- حداقل ۵ سال سابقه کاری در
- داشتن تحصیلات مرتبط
- آشنایی با موضوع

یافته های تحقیق

یافته های حاصل از بررسی ادبیات و مصاحبه با خبرگان

نتایج دور اول دلفی

در گام اول ابتدا پرسشنامه ای شامل عوامل موثر مدیریت منابع انسانی پایدار طراحی شده که شامل ۱۸ عامل می باشد و در اختیار ۱۴ خبره قرار داده شد تا بر اساس طیف ۵ تایی لیکرت به هر شاخص امتیاز دهند. همچنین از خبرگان خواسته شد چنانچه عاملی غیر از عوامل گفته شده مد نظر دارند بیان کنند. که ۳ عامل بیان شد پایایی پرسشنامه در مرحله اول نیز برابر با ۰/۸۰۹ شده است و چون بالاتر از ۰/۷ می باشد مورد قبول است. در دور دوم دلفی ابتدا عواملی که میانگین کمتر از ۳ در مرحله اول دلفی کسب کرده اند حذف می شوند. که نتایج نشان داد ۲ عامل دارای میانگین کمتر از ۳ هستند پس حذف می شوند. در دور دوم دلفی، عوامل تایید شده مرحله اول به همراه عواملی که از نظر خبرگان استخراج شده است. دوباره طی پرسشنامه ای در اختیار خبرگان قرار داده شد تا همانند مرحله اول به هر شاخص امتیاز دهند. همچنین در این دور، میانگین امتیازات دور اول دلفی نیز قرار داده شد. تا افراد بر اساس میانگین کل تصمیم گیری کنند. در این دور بسیاری از خبرگان نظرات خود در مرحله اول را تایید کردند.

در دور سوم دلفی ابتدا عواملی که میانگین کمتر از ۳ در مرحله اول دلفی کسب کرده اند حذف می شوند. که نتایج نشان داد ۱ عامل دارای میانگین کمتر از ۳ هستند پس حذف می شوند در دور سوم دلفی نیز به طریق مشابه پرسشنامه مرحله دوم دوباره در اختیار افراد خبره قرار داده شد تا همانند مرحله قبل به هر شاخص امتیاز دهند. همچنین در این دور، میانگین امتیازات دور دوم دلفی نیز قرار داده شد تا افراد با اساس میانگین کل تصمیم گیری کنند. در این راند نیز بیشتر خبرگان همان نظرات مرحله دوم را تایید کردند و از ارائه نظر جدید خودداری کردند نتایج دور سوم دلفی در جدول ۴-۳ آورده شده است. در راند سوم دلفی ضریب همبستگی کندال برابر با ۰/۷۰۲ می باشد.

جدول ۵: نتایج دور چهارم دلفی

ردیف	شاخص	کمترین امتیاز	بیشترین امتیاز	میانگین	انحراف معیار
۱	عوامل اجتماعی	۲	۵	۴/۱۳۰	۰/۸۵۰
۲	عوامل محیطی	۲	۵	۴/۰۵۰	۰/۹۲۰
۳	عوامل اقتصادی	۲	۵	۳/۷۹۰	۰/۸۲۰
۴	عوامل رفاهی	۲	۵	۳/۸۶۰	۰/۹۸۰
۵	فشار دینفعان	۲	۵	۴/۰۱۰	۱/۰۰۰
۶	سیاست ها و مقررات دولتی	۳	۵	۴/۰۷۰	۰/۹۴۰
۷	عوامل فرهنگی	۲	۵	۳/۹۵۰	۰/۹۸۰
۸	توانمندسازی ساختاری	۲	۵	۴/۰۰۰	۰/۹۰۰
۹	عوامل مدیریتی	۲	۵	۳/۴۴۰	۰/۹۱۰
۱۰	مسئولیت اجتماعی	۲	۵	۳/۶۸۰	۰/۹۸۰

۱۱	سیستم های کاری پایدار	۲	۵	۳,۴۲۰	۰,۹۲۰
۱۲	مدیریت فرهنگ سبز	۲	۵	۳,۵۱۰	۰,۹۹۰
۱۳	تنوع نیروی کار	۲	۵	۴,۰۴۰	۱,۰۲۰
۱۴	بومی سازی فرایندهای منابع انسانی	۲	۵	۳,۷۹۰	۰,۸۵۰
۱۵	مدیریت دانش بومی و تجربی	۲	۵	۳,۸۵۰	۰,۸۸۰
۱۶	تاب آوری سازمانی در بحران ها	۲	۵	۳,۹۳۰	۰,۹۴۰

دلایل توقف نظرخواهی

نتایج دوره های سه گانه اجرای روش دلفی در پژوهش نشان می دهد که به دلایل زیر اتفاق نظر میان افراد حاصل شده است و می توان به تکرار دوره ها پایان داد:

- در دور چهارم دلفی، همه شاخص های میانگین بالاتر از ۳ داشته اند
- میانگین ضریب همبستگی کندال برای پاسخ های اعضا در دور چهارم برابر با ۰/۶۱۲ است. با توجه به این که تعداد پاسخ دهندگان بیش از ۱۰ نفر بود، این میزان از ضریب کندال کاملاً معنادار به حساب می آید (مشایخی، ۱۳۸۴).
- تفاوت ضریب همبستگی کندال در دور چهارم و دور سوم تنها ۰/۰۰۲ افزایش داشته است این ضریب یا میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل در میان دو دور متوالی، رشد قابل توجهی را نشان نمی دهد.

نتایج روش SWARA فازی

در این بخش با استفاده از روش سوارا به تعیین وزن و اهمیت شاخص ها پرداخته می شود. روش سوارا فازی به صورت مجزا بر روی زیرمعیارهای هر معیار اصلی پیاده سازی می شود که در ادامه آورده شده است.

جدول ۶: میانگین شاخص های پژوهش

ردیف	معیار	میانگین امتیازات
۱	عوامل اجتماعی	۴,۵۰
۲	عوامل محیطی	۲,۹۳
۳	عوامل اقتصادی	۳,۸۸
۴	عوامل رفاهی	۲,۹۰
۵	فشار ذینفعان	۳,۶۶
۶	سیاست ها و مقررات دولتی	۴,۱۵
۷	عوامل فرهنگی	۲,۹۳
۸	توانمندسازی ساختاری	۳,۲۰
۹	عوامل مدیریتی	۴,۸۵
۱۰	مسئولیت اجتماعی	۳,۰۵
۱۱	سیستم های کاری پایدار	۲,۹۸
۱۲	مدیریت فرهنگ سبز	۳,۱۱
۱۳	تنوع نیروی کار	۳,۴۸
۱۴	بومی سازی فرایندهای منابع انسانی	۲,۹۰

۱۵	مدیریت دانش بومی و تجربی	۲,۹۰
۱۶	تاب آوری سازمانی در بحران ها	۳,۳۲

گام اول: مرتب کردن شاخص ها بر اساس اهمیت

اولین گام در این روش این است که شاخص ها را بر اساس درجه اهمیتشان بر اساس نزولی مرتب کنیم (از زیاد به کم). که با استفاده از میانگین امتیازات داده شده در جدول ۶ این فرایند صورت گیرد که در جدول ۷ آورده شده است.

جدول ۷: ترتیب نزولی معیارها

معیار	میانگین امتیازات
عوامل مدیریتی	۴,۸۵
عوامل اجتماعی	۴,۵۰
سیاست ها و مقررات دولتی	۴,۱۵
عوامل اقتصادی	۳,۸۸
فشار ذینفعان	۳,۶۶
تنوع نیروی کار	۳,۴۸
تاب آوری سازمانی در بحران ها	۳,۳۲
توانمندسازی ساختاری	۳,۲۰
مدیریت فرهنگ سبز	۳,۱۱
مسئولیت اجتماعی	۳,۰۵
سیستم های کاری پایدار	۲,۹۸
عوامل محیطی	۲,۹۳
عوامل فرهنگی	۲,۹۳
بومی سازی فرآیندهای منابع انسانی	۲,۹۰
مدیریت دانش بومی و تجربی	۲,۹۰
عوامل رفاهی	۲,۹۰

گام دوم: مقایسه معیارها

در این بخش باید اهمیت نسبی هر معیار J را با معیار $J-1$ بر اساس طیف ۱ تا ۵، جدول ۱ (طیف سوارا فازی) بیان کرد که این گام همان محاسبه S_j است نتایج جدول ۴ آورده شده است.

گام سوم: محاسبه وزن معیارها

در گام بعد با استفاده از روابط ۱، ۲ و ۳ به محاسبه وزن معیارها بر اساس نظرات هر خبره می پردازیم نتایج در جدول ۴ آورده شده است. ستون W_j وزن معیارها می باشد.

به عنوان مثال برای معیار "عدالت" که معیار شماره ۲ است به صورت زیر محاسبه می شود:

$$K_2 = (1,1,1) + S_2 = (1.4,1.5,1.67)$$

$$q_{\text{حقوق و دستمزد}} = \frac{q_{j-1}}{K_j} = \frac{q_1}{K_1} = \frac{(1,1,1)}{(1.4,1.5,1.67)} = (0.599,0.667,0.714)$$

$$W_{\text{حقوق و دستمزد}} = \frac{q_j}{\sum q_j} = \frac{q_2}{\sum q_j} = \frac{(0.599,0.667,0.714)}{(2.931,3.396,3.795)} = (0.158,0.196,0.244)$$

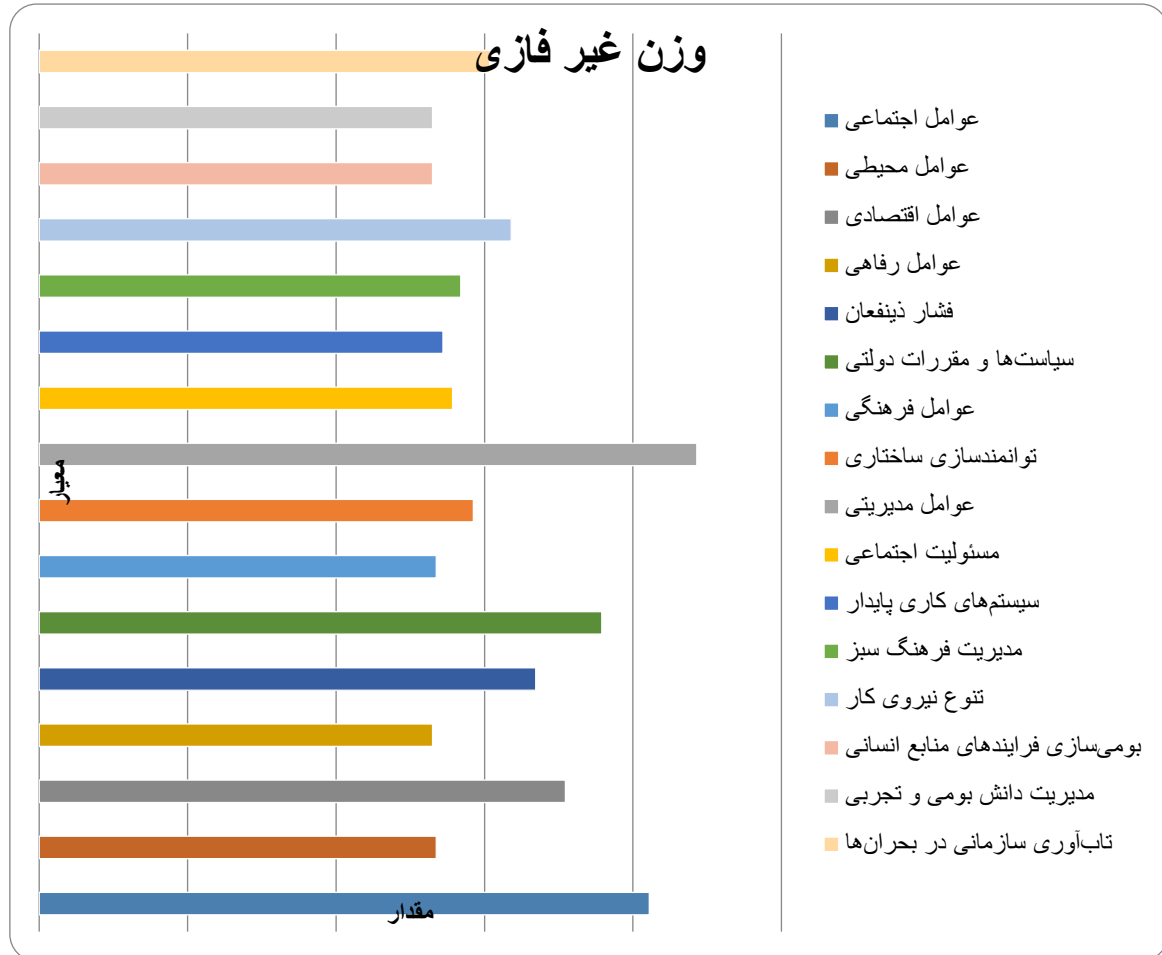
همچنین برای محاسبه W غیرفازی بر اساس رابطه ۴ داریم:

$$W_{\text{غیرفازی}} = \frac{(w_j^m - w_j^l) + (w_j^u - w_j^l)}{3} + w_j^l = \frac{(0.196 - 0.158) + (0.244 - 0.158)}{3} + 0.158 = 0.199$$

جدول ۴-۷: وزن معیارها

ردیف	معیار	Sj_	Kj	Qj	وزن فازی	غیر فازی
۱	عوامل اجتماعی	۰/۰۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	(۰/۴۵،۰/۵۰،۰/۵۴)	۰/۰۸۲۲
۲	عوامل محیطی	۰/۵۵	۱/۵۵۰	۰/۶۴۵	(۰/۲۹،۰/۳۳،۰/۳۸)	۰/۰۵۳۵
۳	عوامل اقتصادی	۰/۳۵	۱/۳۵۰	۰/۴۷۸	(۰/۳۸،۰/۴۱،۰/۴۵)	۰/۰۷۰۹
۴	عوامل رفاهی	۰/۷۰	۱/۷۰۰	۰/۲۸۱	(۰/۲۱،۰/۲۴،۰/۲۷)	۰/۰۵۳۰
۵	فشار ذینفعان	۰/۴۰	۱/۴۰۰	۰/۲۰۱	(۰/۳۴،۰/۳۷،۰/۴۰)	۰/۰۶۶۹
۶	سیاست ها و مقررات دولتی	۰/۲۰	۱/۲۰۰	۰/۱۶۸	(۰/۳۹،۰/۴۳،۰/۴۷)	۰/۰۷۵۸
۷	عوامل فرهنگی	۰/۷۰	۱/۷۰۰	۰/۰۹۹	(۰/۲۱،۰/۲۴،۰/۲۷)	۰/۰۵۳۵
۸	توانمندسازی ساختاری	۰/۵۰	۱/۵۰۰	۰/۰۶۶	(۰/۲۶،۰/۲۹،۰/۳۲)	۰/۰۵۸۵
۹	عوامل مدیریتی	۰/۱۰	۱/۱۰۰	۰/۰۶۱	(۰/۵۰،۰/۵۵،۰/۵۹)	۰/۰۸۸۶
۱۰	مسئولیت اجتماعی	۰/۶۰	۱/۶۰۰	۰/۰۳۸	(۰/۲۴،۰/۲۷،۰/۳۰)	۰/۰۵۵۷
۱۱	سیستم های کاری پایدار	۰/۶۵	۱/۶۵۰	۰/۰۲۳	(۰/۲۳،۰/۲۶،۰/۲۹)	۰/۰۵۴۴
۱۲	مدیریت فرهنگ سبز	۰/۵۵	۱/۵۵۰	۰/۰۱۵	(۰/۲۵،۰/۲۸،۰/۳۱)	۰/۰۵۶۸
۱۳	تنوع نیروی کار	۰/۴۵	۱/۴۵۰	۰/۰۱۰	(۰/۳۰،۰/۳۳،۰/۳۶)	۰/۰۶۳۶
۱۴	بومی سازی فرایندهای منابع انسانی	۰/۷۰	۱/۷۰۰	۰/۰۰۶	(۰/۲۱،۰/۲۴،۰/۲۷)	۰/۰۵۳۰
۱۵	مدیریت دانش بومی و تجربی	۰/۷۰	۱/۷۰۰	۰/۰۰۴	(۰/۲۱،۰/۲۴،۰/۲۷)	۰/۰۵۳۰
۱۶	تاب آوری سازمانی در بحران ها	۰/۵۰	۱/۵۰۰	۰/۰۰۳	(۰/۲۶،۰/۲۹،۰/۳۲)	۰/۰۶۰۷

با توجه به جدول ۴، عوامل مدیریتی رتبه اول را کسب کرده است. عوامل اجتماعی و سیاست ها و مقررات دولتی به ترتیب رتبه های دوم و سوم را کسب کرده اند.



شکل ۱: رتبه بندی مولفه ها

بحث و نتیجه گیری

هدف این پژوهش، شناسایی و رتبه بندی پیشران های مؤثر بر پیاده سازی مدیریت منابع انسانی پایدار در اداره کل بنیاد مسکن انقلاب اسلامی استان چهارمحال و بختیاری بود. این پژوهش از نظر هدف، در حوزه تحقیقات کاربردی و از نظر روش، آمیخته است. در بخش کیفی، شناسایی پیشران ها با استفاده از روش دلفی انجام شد و در بخش کمی، از تکنیک SWARA فازی برای رتبه بندی استفاده گردید. جامعه آماری شامل ۲۵ نفر از خبرگان و متخصصان حوزه منابع انسانی و مدیریت سازمانی بود که با روش نمونه گیری هدفمند و تا رسیدن به اشباع نظری، ۱۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند.

نتایج تحلیل کیفی، ۱۶ پیشران کلیدی را آشکار کرد:

۱. عوامل اجتماعی
۲. عوامل محیطی
۳. عوامل اقتصادی
۴. عوامل رفاهی
۵. فشار ذی نفعان

۶. سیاست ها و مقررات دولتی

۷. عوامل فرهنگی

۸. توانمندسازی ساختاری

۹. عوامل مدیریتی

۱۰. مسئولیت اجتماعی

۱۱. سیستم های کاری پایدار

۱۲. مدیریت فرهنگ سبز

۱۳. تنوع نیروی کار

۱۴. بومی سازی فرایندهای منابع انسانی

۱۵. مدیریت دانش بومی و تجربی

۱۶. تاب آوری سازمانی در بحران ها

نتایج رتبه بندی با روش SWARA فازی نشان داد که عوامل مدیریتی در جایگاه نخست قرار دارند. پس از آن، عوامل اجتماعی و سیاست ها و مقررات دولتی به ترتیب رتبه های دوم و سوم را کسب کردند.

منابع

- تفرج خواه، م.، باقرزاده خواجه، م. و ایران زاده، س. (۱۴۰۰). مدیریت منابع انسانی پایدار در صنعت برق. فصلنامه مطالعات مدیریت و توسعه پایدار، ۱(۱)، ۱-۳۵.
- حکاک، م. (۱۴۰۳). شناسایی عوامل مؤثر بر منابع انسانی پایدار: رویکرد فراترکیب. مدیریت منابع انسانی پایدار، ۶(۱۰)، ۱۵۷-۱۷۸.
- جندقی، م.، قلی پور، آ.، نرگسیان، ع. و محمداسماعیلی، ن. (۱۴۰۲). شناسایی عوامل پیش برنده پیاده سازی مدیریت منابع انسانی پایدار (نمونه کاوی: سازمان بورس و اوراق بهادار، شرکت بورس انرژی و شرکت بورس کالا). چشم انداز مدیریت دولتی، ۱۴(۲)، ۴۱-۶۵.
- جندقی و همکاران. (۱۴۰۱). شناسایی عوامل بازدارنده پیاده سازی مدیریت منابع انسانی پایدار (مورد کاوی: سازمان بورس و اوراق بهادار، بورس انرژی و بورس کالای ایران). ۳(۳): ۳-۳۴.
- جندقی، م.، قلی پور، آ.، نرگسیان، ع. و محمداسماعیلی، ن. (۱۴۰۲). شناسایی عوامل پیش برنده پیاده سازی مدیریت منابع انسانی پایدار (نمونه کاوی: سازمان بورس و اوراق بهادار، شرکت بورس انرژی و شرکت بورس کالا). چشم انداز مدیریت دولتی، ۱۴(۲)، ۴۱-۶۵.
- جندقی و همکاران. (۱۴۰۱). شناسایی عوامل بازدارنده پیاده سازی مدیریت منابع انسانی پایدار (مورد کاوی: سازمان بورس و اوراق بهادار، بورس انرژی و بورس کالای ایران). ۳(۳): ۳-۳۴.

Bush, J. T. (2020). Win-Win-Lose? Sustainable HRM and the promotion of unsustainable employee outcomes. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100676.

Campos-García, I., & Alonso-Muñoz, L. (2024). Human resource management and sustainability: Bridging the 2030 agenda. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(1), 145-158

Griep, Y., Hansen, S. D., Kraak, J. M., Sherman, U., & Bankins, S. (2025). Sustainable human resource management: The good, the bad, and making it work. *Organizational Dynamics*, 54(1), Article 101112

Lu, L., Zhang, Y., & Yang, K. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 62(5), 491-509.

Kramar, R. (2022). Sustainable human resource management: six defining characteristics. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(1), 146-170.

Kodua, L. T., Xiao, Y., Adjei, N. O., Asante, D., Ofori, B. O., & Amankona, D. (2022). Barriers to green human resources management (GHRM) implementation in developing countries. Evidence from Ghana. *Journal of Cleaner Production*, 340, 130671.

Mohiuddin, M., Hosseini, E., Faradonbeh, S. B., & Sabokro, M. (2022). Achieving human resource management sustainability in universities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(2), 928.

Rajabpour, E., Fathi, M. R., & Torabi, M. (2022). Analysis of factors affecting the implementation of green human resource management using a hybrid fuzzy AHP and type-2 fuzzy DEMATEL approach. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(32), 48720-48735.

Abdel-Basset, M. Rehab, M., K, Sallam., Elhoseny, M. (2020). A novel decision-making model for sustainable supply chain finance under uncertainty environment. *Journal of Cleaner Production*. 269, 22324.

Aust, L., Matthews, B. and Muller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3).

Arulrajah, A.A., Opatha, H.H., 2016. Analytical and theoretical perspectives on green human resource management: a simplified underpinning. *Int. Bus. Res.* 9 (12), 153.

Boning, Gou. (2023). Analysis of Human Resource Management and Sustainable Development of Enterprises. Research Gate.

Beck, U., 1992a. *The Risk Society: Towards a New Modernity*. Sage Publications, London. <https://doi.org/10.2307/3341155>.

Beck, U., 1992b. From industrial society to the risk society: questions of survival, social structure and ecological enlightenment. *Theory Cult. Soc.* 9 (1), 97–123.

Bush, J. T. (2020). Win-Win-Lose? Sustainable HRM and the promotion of unsustainable employee outcomes. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100676.

Campos-García, I., & Alonso-Muñoz, L. (2024). Human resource management and sustainability: Bridging the 2030 agenda. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(1), 145–158

Cioaca, L. I., Ivascu, L., Turi, A., Artene, A., & Găman, G. A. (2019). Sustainable development model for the automotive industry. *Sustainability*, 11(22), 6447.

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(October 2018), 109–122.

Grabara, J., Hussain, H.I., & Szajt, M. (2020). Sustainable University Development through sustainable Human Resources and Corporate Entrepreneurship: The Role of Sustainable Innovation and Work Environment. *Amfiteatru Econ.* 22(Issue 54): 480-495, 2020.

GunjanYadav, S., Suresh KumarJakhar, S. K., & Dhiraj P.R. (2020). A framework to overcome sustainable supply chain challenges through solution measures of industry 4.0 and circular economy: An automotive case. *Journal of Cleaner Production*. 254, 120112.

Jia, J., Yuan, S., Wei, L. Q., & Tang, G. (2023). When firms adopt sustainable human resource management: A fuzzy-set analysis. *Human Resource Management*, 62(3), 283-305.

Kodua, L. T., Xiao, Y., Adjei, N. O., Asante, D., Ofori, B. O., & Amankona, D. (2022). Barriers to green human resources management (GHRM) implementation in developing countries. Evidence from Ghana. *Journal of cleaner production*, 340, 130671.

Kramar, R. (2022). Sustainable human resource management: Six defining characteristics. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(1), 146-170.

Miao, M., Zaman, S. I., Khan, S. A., & Jiang, W. (2023). Resolution of barriers to Green Human Resources Management through its drivers in the textile sector of an emerging economy.

Piowar-Sulej, K. (2021). Core functions of Sustainable Human Resource Management. A hybrid literature review with the use of H-Classics methodology. *Sustainable development*, 29(4), 671-693.

Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2021). Corporate social responsibility and firm performance in the hotel industry. The mediating role of green human resource management and environmental outcomes. *Journal of Business Research*, 123, 57-69.

Yang, J., & Lew, J. Y. (2020). Implementing sustainable human resources practices: Leadership style matters. *Sustainability*, 12(5), 1794.

Zimon, D., Tyan, J., & Sroufe, R. (2020). Drivers of sustainable supply chain management: Practices to alignment with sustainable development goals. *International Journal for Quality Research*, 14(1).