

DOI: [10.48308/jpap.2023.103569](https://doi.org/10.48308/jpap.2023.103569)DOR: [20.1001.1.22516069.1402.14.2.2.4](https://doi.org/20.1001.1.22516069.1402.14.2.2.4)

مقاله پژوهشی

## شناسایی عوامل پیش‌برنده پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی پایدار (نمونه کاوی: سازمان بورس و اوراق بهادار، شرکت بورس انرژی و شرکت بورس کالا)

محمد جندقی<sup>۱\*</sup>، آرین قلی‌پور<sup>۲</sup>، عباس نرگسیان<sup>۳</sup>، ندا محمداسماعیلی<sup>۴</sup>

### چکیده

**هدف:** مدیریت منابع انسانی پایدار، پارادایم جدیدی در تحقیقات حوزه مدیریت منابع انسانی است که در سال‌های اخیر جزء مهم‌ترین روندهای مطالعاتی بین‌المللی بوده است. بررسی‌های انجام شده، حاکی از عدم پایداری منابع انسانی در سه سازمان بورس مورد مطالعه در بستر بازار سرمایه ایران است. این پژوهش، عوامل پیش‌برنده یا اصطلاحاً تسهیل‌کننده‌های پیاده‌سازی این پارادایم را در راستای کاربردی‌سازی آن در سازمان‌های بورس، مورد شناسایی و تجزیه و تحلیل قرار داده است.

**طراحی / روش‌شناسی / رویکرد:** این پژوهش، رویکردی کیفی داشته و با روش تحلیل مضمون (تحلیل تم) انجام شده است. داده‌ها به وسیله مصاحبه نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شده و در مجموع شانزده نفر از خبرگان منابع انسانی و مدیریت مالی در سه سازمان در آن مشارکت داشته‌اند. برای ارزیابی کیفیت پژوهش (روایی و پایایی) از روش لینکلن و گوبا بهره گرفته شده است.

**یافته‌های پژوهش:** از میان ۱۲۵ دسته مفهومی، در پایان ۵ مضمون اصلی و ۲۱ مضمون فرعی استخراج شده و تجزیه و تحلیل مضامین نیز با توجه به شرایط و زمینه سازمان‌های مورد مطالعه ارائه شده‌اند.

**محدودیت‌ها:** محدودیت اصلی پژوهش، عدم رتبه‌بندی دقیق و جزئی مضامین اصلی و فرعی بر حسب اولویت و میزان تاکید مشارکت‌کنندگان پژوهش است. محدودیت دیگر، عدم طراحی مدل پیاده‌سازی منابع انسانی پایدار در این سازمان‌ها است.

**پیامدهای عملی:** این پژوهش با توجه به تجزیه و تحلیل وضعیت مدیریت منابع انسانی، سبک مدیریت عالی و تحلیل محیطی در سازمان‌های مورد مطالعه، می‌تواند به کاربرد مدیریت منابع انسانی پایدار و بهبود فرایندهای منابع انسانی در آن‌ها کمک کند.

**ابتکار یا ارزش مقاله:** پوشش خلاً نظری و کاربردی موجود در پژوهش‌های پیشین به واسطه تبیین مولفه‌های پایداری منابع انسانی در سازمان‌های بورس و هم‌چنین تبیین مولفه‌های زمینه‌ای محیطی و نهادی مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکردی جامعه‌شناسانه.

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

### مشخصات نویسندگان

۱. کارشناسی ارشد، گروه دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران (\*نویسنده مسئول).  
Mohammad.jandaghi@ut.ac.ir

۲. گروه دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.  
agholiyor@ut.ac.ir

۳. گروه دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.  
anargesian@ut.ac.ir

۴. گروه دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.  
nedaesmaeili@ut.ac.ir

**کلمات کلیدی:** مدیریت منابع انسانی پایدار، پیاده‌سازی، توسعه پایدار، مسئولیت اجتماعی، منابع انسانی سبز

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۴/۱۴ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۱۰/۰۴ تاریخ چاپ مقاله: ۱۴۰۲/۰۴/۰۱

منتشر شده توسط دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران



**Copyright:** © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



**Research Paper**

**Identifying drivers of Sustainable Human Resources Management implementation: A Study Case of Iran Securities and Exchange Organization, Iran Energy Exchange and Iran Mercantile Exchange**

Mohammad Jandaghi<sup>1</sup>, Arian Gholipor<sup>2</sup>, Abbas Nargesian<sup>3</sup>, Neda Mohammadesmaeili<sup>4</sup>

**Authors**

1. Msc. graduated, Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran (\*Corresponding author). Mohammad.jandaghi@ut.ac.ir
2. Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran agholipor@ut.ac.ir
3. Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran anargesian@ut.ac.ir
4. Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran nedaesmaeili@ut.ac.ir

**Abstract**

**Purpose:** Sustainable Human Resources Management (SHRM) is a new paradigm in human resource management research that has become one of the most important international study trends in recent years. The investigations carried out indicate the lack of stability of human resources in the three stock exchange organizations studied in the framework of the Iranian Capital Market. This research has identified and analyzed the leading factors or the facilitators of the implementation of this paradigm in line with its application in these organizations.

**Design/ methodology/ approach:** This research has a qualitative approach and was done by “Theme Analysis” research method. Data were collected through semi-structured interviews and a total of sixteen experts HR and financial management from three organizations participated. To evaluate the quality of the research (validity and reliability), Lincoln and Guba’s method was used.

**Research Findings:** From the text of the interviews, 125 key points were extracted. Then 5 main themes and 21 sub-themes were extracted. At the end, the analysis of themes was presented according to the conditions and context of the studied organizations.

**Limitations & Consequences:** The main limitation of the research is the lack of detailed ranking of the themes and sub-themes according to the priority and emphasis of the participants. Another limitation is the lack of designing a sustainable human resources implementation model in these organizations.

**Practical Consequences:** This study can help the application of sustainable HRM and improve HR processes by analyzing the status of HRM and context analysis in the studied organizations.

**Innovation or value of the Article:** Covering the theoretical and practical gap in previous researches by explaining the components of HR sustainability in stock exchange organizations and also explaining the environmental and institutional background components with a sociological approach.

**Paper Type:** Research Paper

**Keywords:** Sustainable HRM, implementation, Sustainable Development, Social Responsibility, Green HRM

Received Date:2022-07-05

Acceptation Date: 2022-12-25

Publication Date:2023-06-22

Publisher: Iran – Tehran – Shahid Beheshti University – Faculty of Management & Accounting



**Copyright:** © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## مقدمه

منابع انسانی، اصلی‌ترین سرمایه یک سازمان است و مدیریت منابع انسانی، نقشی کلیدی در امکان دستیابی به اهداف سازمان ایفا می‌کند (Fallah et al; 2021). مدیریت منابع انسانی را می‌توان یک رویکرد استراتژیک برای مدیریت موثر و کارآمد افراد در یک سازمان تعریف نمود که ضمن ایجاد مزیت رقابتی و عملکرد مناسب برای سازمان، نیازهای کارکنان را نیز برطرف می‌کند (Johnason, 2009). در این تعریف منظور از منبع، منبع مصرف‌شدنی و هزینه‌ای نیست؛ بلکه مهم‌ترین سرمایه ارزشمند در یک سازمان است (Ehnert, et al., 2016).

در گذشته، نیل به بیشترین بهره‌وری<sup>۱</sup> اقتصادی و مالی به‌عنوان مهم‌ترین هدف سیستم مدیریت منابع انسانی تلقی می‌شد؛ اما ظهور چالش‌های اجتماعی و زیست‌محیطی و همچنین توسعه جوامع سبب شد تا در راستای تعالی سازمان‌ها و احقاق حقوق انسانی، ادبیاتی انتقادی در فلسفه، جامعه‌شناسی و به تبع آن در مدیریت شکل گرفته و قوت یابد. در این راستا، عقلانیت مبتنی بر ارزش<sup>۲</sup> و اومانیزم توسعه‌ای<sup>۳</sup> در برابر عقلانیت اقتصادی و ابزارگرایی سودمند<sup>۴</sup> مطرح شد که توجه محض به سودآوری مالی به‌عنوان مهم‌ترین هدف یک سازمان را به چالش می‌کشاند (Mariappanadar & Kramar, 2014).

این ادبیات، بر وسعت بخشیدن به افق دید مدیریت منابع انسانی از سطح سازمان به سمت سطوح اجتماعی و زیست‌محیطی تاکید داشت (Manzoor et al., 2020) و از بطن آن مفهومی تحت عنوان پایداری<sup>۵</sup> و پایداری منابع انسانی<sup>۶</sup> مطرح گردید. در سال ۱۹۸۷، کمیته برانلند<sup>۷</sup> سازمان ملل متحد تعریفی جهانی از توسعه پایدار ارائه کرد و آن را «توسعه‌ای که نیازهای زمان حال را برطرف می‌کند؛ بدون این‌که توانایی نسل‌های آینده برای تأمین نیازهای خود را به خطر بیندازد» تعریف نمود (Wikhamn, 2019, p.103).

تعریفی که ماریپانادار (۲۰۰۳) از مدیریت منابع انسانی پایدار ارائه می‌کند، شامل استراتژی‌های منابع انسانی می‌شود که در عین برآورده کردن نیازهای سازمان، کارکنان و جامعه، نیازهای بلندمدت جامعه را به خطر نیندازند. کاماران<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۲۰) سه بعد اصلی را برای یک سازمان پایدار، بیان کرده‌اند: ۱. پایداری محیط زیست: به دنبال کاهش تأثیر منفی سازمان‌ها بر محیط زیست و مدیریت سبز است. ۲. پایداری اجتماعی: بر رفاه نسل فعلی و آینده متمرکز است. برای دستیابی به این هدف، سازمان‌ها بر روی ایجاد استاندارد کیفیت خوب زندگی با بهبود رفاه و کاهش نابرابری اجتماعی تمرکز می‌کنند. ۳. پایداری اقتصادی: به دنبال کاهش هزینه‌ها، صرفه‌جویی و حفظ منابع ارزشمند برای نسل‌های آتی و بهبود بهره‌وری اقتصادی است.

1 Productivity

2 Value Based Rationalities

3 Development Humanism

4 Utilitarian Instrumentalism

5 Sustainability

6 Sustainability of HRM

7 Brundtland Commission

8 Kumar

وسترمن<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) مفهوم پایداری را مهم‌ترین چالشی می‌دانند که تاکنون در رشته منابع انسانی انجام شده است و بیان می‌کنند که: «این مسأله، مهم‌ترین تلاشی است که ما به‌عنوان دانشمند انجام داده‌ایم؛ زیرا سلامت کره زمین برای نسل‌های آینده منوط به ایجاد مدل‌ها و سیستم‌های جدیدی است که می‌تواند به طور موثر بحران‌های اجتماعی و زیست‌محیطی در هم‌تنیده را برطرف کند» (p.4).

طبق مشاهدات و بررسی‌های غیررسمی انجام شده توسط نویسندگان، نشانه‌هایی مبنی بر عدم پایداری منابع انسانی اعم از نرخ ترک خدمت بالای کارکنان<sup>۲</sup>، فقدان تعلق سازمانی قوی و ادراک ناعدالتی توسط کارکنان در سازمان‌های مورد مطالعه به عنوان مسأله اولیه شناسایی گردید. به عنوان مثال، بورس انرژی ایران نرخ ترک خدمت بحرانی ۱۸ درصدی را در سال ۱۴۰۰ تجربه کرده است. همچنین سازمان بورس و اوراق بهادار با بحران فقدان ثبات استراتژیک مدیریت منابع انسانی به دلیل تغییرات ناپایدار مدیریتی در پنج سال اخیر مواجهه بوده است. لذا پیاده‌سازی پارادایم مدیریت منابع انسانی پایدار در این سازمان‌ها، امری حیاتی است. این پژوهش درصدد است تا با تمرکز بر ابعاد اجتماعی و زیست‌محیطی مدیریت منابع انسانی پایدار، پیش‌برنده‌ها یا اصطلاحاً تسهیل‌کننده‌های پیاده‌سازی آن‌را در سازمان‌های مورد مطالعه، مورد شناسایی و تجزیه و تحلیل قرار دهد تا بدین‌وسیله نقشی در جهت کاربردی‌سازی آن ایفا کند.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

#### پایداری و سازمان پایدار

مفهوم پایداری<sup>۳</sup>، ریشه‌ای تاریخی دارد و ایده‌های اولیه آن درباره پایداری خانواده<sup>۴</sup> بوده و به ارسطو<sup>۵</sup> باز می‌گردد. تفکر پایداری در اروپا و آمریکا از قرن هجدهم در حیطه جنگل‌داری گسترش یافت. در سال ۱۹۸۷، کمیته برانتلند<sup>۶</sup> سازمان ملل متحد، توسعه پایدار را این‌گونه تعریف کرد: «توسعه‌ای که نیازهای حال حاضر را بدون به‌خطر انداختن توانایی‌های نسل‌های آینده در تامین نیازها رفع می‌نماید» (Piwowar-Sulej, 2021).

داکرتی<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۰۲) پایداری را شامل سه سطح فردی، سازمانی و اجتماعی می‌دانند. یک سازمان، زمانی پایدار است که هر سه سطح به‌طور متوازن از مولفه‌های پایداری برخوردار باشند؛ نه‌این‌که پایداری یک سطح منجر به عدم پایداری در سطوح دیگر شود (Podgorodnichenko et al., 2020). هر سه بعد از پایداری یک سازمان، به یک اندازه مهم است و پایداری یک سازمان باید هر سه محور سهام‌داران، کارکنان و اعضای جامعه را شامل شود (Lopez-Cabrales & Valle-Cabrera, 2020).

1 Westerman

2 Turnover Rate

3 Sustainability

4 Household Sustainability

5 Aristotle

6 Brundtland Commission

7 Docherty

## مدیریت منابع انسانی پایدار

به گفته اهنرت و همکاران (۲۰۱۶)، دانشگاه برن سوئیس<sup>۱</sup> اولین مفهوم نظام‌مند نظری و تجربی را برای مدیریت منابع انسانی پایدار برای شرکت‌های سوئیسی ارائه نمود. ماریاپانادار (۲۰۰۳) مدیریت منابع انسانی پایدار را این‌گونه تعریف می‌کند: «عبارت است از استراتژی‌های منابع انسانی برای برآوردن نیازهای سازمان، کارکنان و جامعه، بدون به خطر انداختن نیازهای بلندمدت جامعه» (p.911). رد پای تعریف کمیته برانتلند (۱۹۸۷) از توسعه پایدار در این تعریف کاملاً مشهود است. اهنرت و همکاران (۲۰۱۴) تعریفی که از مدیریت منابع انسانی پایدار ارائه می‌دهند، بدین شرح است: «اتخاذ استراتژی‌ها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی که دستیابی به اهداف مالی، اجتماعی و زیست‌محیطی را با تأثیر در داخل و خارج از سازمان و به‌صورت بلندمدت ممکن می‌سازد» (p.90).

در تعریف دیگری مدیریت منابع انسانی پایدار عبارت است از سیستم منابع انسانی که هم سودآوری سازمانی را حداکثر می‌کند و هم باعث کاهش آسیب به کارکنان، خانواده‌ها و جوامع آن‌ها می‌شود (Wagner, 2013). استال<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در یک تقسیم‌بندی، سه رویکرد اصلی برای مدیریت منابع انسانی پایدار مطرح می‌کنند که عبارت‌اند از: منابع انسانی مسئول اجتماعی، منابع انسانی سبز و رویه‌های محوری سه‌گانه.

**منابع انسانی مسئول اجتماعی:** مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها در مراحل اولیه توسعه مفهوم مدیریت منابع انسانی پایدار مطرح گردید. در ابتدا، مفاهیم مربوط به مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها با عنوانی مجزای از پایداری مطرح شد. در تقسیم‌بندی‌های جدید، مسئولیت اجتماعی شرکت را زیرمجموعه‌ای از مدیریت پایدار منابع انسانی (Macke & Genari, 2019) معرفی می‌کنند. شولر و جکسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) و بودریو و رامستاد<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) پایداری در مدیریت منابع انسانی را به‌عنوان یک مسئولیت اجتماعی یا ارزش اخلاقی و معنوی تفسیر کرده‌اند. برخی از نویسندگان، اصطلاح «ارزش» را از فلسفه و گفتمان‌های اخلاق<sup>۵</sup> وام گرفته‌اند (Ehnert et al., 2014). ما در این پژوهش، مسئولیت اجتماعی شرکت را یکی از زیرمجموعه‌های پایداری در منابع انسانی فرض کرده‌ایم.

مفهوم اصلی مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها بیان‌گر این است که سازمان‌ها نه‌تنها مسئولیت‌های اقتصادی و قانونی، بلکه مسئولیت‌های اخلاقی و بشردوستانه نیز دارند (Kramar, 2014). این رویکرد بر این امر تأکید دارد که مسئولیت مدیریت منابع انسانی، فراتر از توفیقات مالی، محدوده سازمانی و همچنین چارچوب زمانی کنونی است. به‌عبارت دیگر، شرکت‌ها نه‌تنها در قبال افرادی که مستقیماً آن‌ها را استخدام می‌کنند؛ بلکه در قبال جوامعی که در آن‌ها فعالیت می‌کنند و همچنین کسانی که به‌طور غیرمستقیم در زنجیره‌های تأمین خود کار می‌کنند، مسئول هستند (Mariappanadar, 2003). همچنین مسئولیت اجتماعی بر مفاهیمی هم‌چون

1 University of Bern

2 Stahl

3 Schuler & Jackson

4 Boudreau & Ramstad

5 Moral Philosophy & Ethics Discourse

عدالت اجتماعی، حمایت و استخدام اقشار آسیب‌دیده و کمک‌های بشردوستانه سازمان تاکید دارد (Aust et al., 2020).

**مدیریت منابع انسانی سبز:** تحقیقات انجام شده در حوزه مدیریت منابع انسانی سبز، به نسبت سایر رویکردهای مدیریت منابع انسانی پایدار گسترده‌تر و بیشتر بوده است. این بدین معناست که پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی پایدار، عمدتاً بر بعد زیست‌محیطی آن متمرکز بوده‌اند (Anlesinya & Susomrith, 2020). این رویکرد، در درجه اول به پایداری زیست‌محیطی در سازمان‌ها مربوط می‌شود. این سیستم برای تأثیرگذاری و بهبود آگاهی و رفتار زیست‌محیطی کارکنان و در نهایت برای کاهش آلودگی‌های تولید شده یک سازمان و کمک به برندسازی سبز توسعه یافته است (Renwick et al., 2013).

در این رویکرد، مفاهیمی همچون اقدامات منابع انسانی سبز مانند استخدام سبز (Guerci et al., 2016)، آموزش سبز (Teixeira et al., 2016) و همچنین جبران خدمات سبز (Renwick et al., 2016) مطرح شدند. همچنین بر نهادینه‌سازی ارزش‌های زیست‌محیطی و سبز (Chams & García-Blandón, 2019) نیز تاکید می‌شود. این تاکید به این دلیل است که برخی از سازمان‌ها صرفاً برای برندسازی و جذب مشتریان، اصطلاحاً اقدام به «شست‌وشوی سبز» می‌نمایند که صرفاً کاربردی تبلیغاتی داشته و شامل اقدامات جدی و موثر نمی‌شود (Burchell, 2011). بنابراین مدیریت منابع انسانی سبز به دنبال افزایش آگاهی مدیران منابع انسانی و متخصصان از اهمیت در نظر گرفتن بعد زیست‌محیطی در منابع انسانی است (Jackson et al., 2011).

**رویه‌های محوری سه‌گانه:** هدف مدیریت منابع انسانی مبتنی بر رویه‌های سه‌گانه، ایجاد تعادل میان جنبه‌های سه‌گانه اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی و حداکثرسازی میزان بازدهی آن‌ها است (Piwowar-Sulej, 2021). این رویکرد بیان می‌کند که درک حداکثری از پایداری منابع انسانی زمانی محقق می‌شود که مدیریت منابع انسانی در عین کارمندمحور بودن و توجه به رفاه کارکنان و سود سهام‌داران، تأثیر آن‌ها بر محیط‌های اجتماعی و زیست‌محیطی را نیز در نظر بگیرد و به بازآفرینی منابع اقدام کند. به عبارت دیگر استراتژی برد-برد در دستور کار مدیریت منابع انسانی قرار گیرد (Kim & Choi, 2013).

رویه‌های محوری سه‌گانه بر سه فرض اصلی استوار است. فرض اول این است که ابعاد زیست‌محیطی، اقتصادی و اجتماعی پایداری باید به‌طور هم‌زمان در درازمدت مورد توجه قرار گیرند. فرض دوم این است که هر سه بعد آن به‌طور جدایی‌ناپذیری با یکدیگر در هم آمیخته‌اند (Ehnert et al., 2014) و سوم این که یک ارتباط مثبت میان عملکرد زیست‌محیطی، اجتماعی و عملکرد مالی وجود دارد (Bansal, 2005). این سه فرض اساسی بیان‌گر این است هر سه بعد از بهره‌وری اقتصادی سهام‌داران، رفاه کارکنان و مصالح اجتماعی و زیست‌محیطی با یکدیگر هم‌جهت بوده و دارای تعارض نیستند (Kim & Choi, 2013).

## نظریات حاکم بر مدیریت منابع انسانی پایدار

مدیریت منابع انسانی پایدار بر مبنای نظریاتی تبیین شده است که به سه نظریه مهم در این زمینه اشاره می‌گردد:

**نظریه ذی‌نفعان<sup>۱</sup>:** بر مبنای نظریه ذی‌نفعان، پایداری منابع انسانی مستلزم مشارکت فعال و همه‌جانبه تمام ذی‌نفعان یک سازمان است (Chams & García-Blandón, 2019). ذی‌نفعان کلیدی سازمان عبارت‌اند از: کارکنان، مشتریان، مالکان و جامعه. پیش‌شرط لازم برای پایداری در سطح سیستم (فردی، سازمانی و اجتماعی) رسیدن به یک تعادل میان نیازها و اهداف ذی‌نفعان در سطوح مختلف به‌طور هم‌زمان است (Docherty et al., 2002).

**نظریه نهادی<sup>۲</sup>:** نظریه نهادی، نقش بازیگران و فشارهای وارد شده از طرف دولت و سایر نهادهای مدنی بر پایداری سازمان را مورد بررسی قرار می‌دهد. طبق رویکرد نهادی، مدیریت پایدار منابع انسانی از طریق دو مرحله مشروعیت‌بخشی در سطح نهادی و رسمی شدن وظایف منابع انسانی پایدار در سازمان اجرا می‌گردد (Chams & García-Blandón, 2019). نظریه نهادی بیان می‌کند که دولت، نهادهای مدنی، اتحادیه‌های کارگری و سایر گروه‌های اجتماعی و سیاسی، نقش تعیین‌کننده‌ای در مدیریت منابع انسانی پایدار ایفا می‌کنند (Mariappanadar & Kramar, 2014).

**نظریه قرارداد روان‌شناختی<sup>۳</sup>:** این نظریه بر تعهدات و انتظارات روانی ادراک شده کارکنان و مدیریت از یکدیگر تأکید دارد. بر این اساس، اگر انتظارات شفاف و منطقی بین دو طرف وجود نداشته باشد، پایداری منابع انسانی ممکن نیست. زیرا مولفه‌های مستلزم مدیریت منابع انسانی پایدار اعم از رضایت شغلی، ادراک عدالت، انگیزه بخشی سیستم پاداش و دستمزد، اثربخشی سیستم ارزیابی عملکرد، معنای کار و همچنین احساس تعلق سازمانی در چارچوب قرارداد روان‌شناختی محقق می‌شوند (Wood & de Markoulli et al., 2017 ; Menezes, 2012).

## پیشینه تجربی پژوهش

تعدد و تنوع پژوهش‌های داخلی انجام شده در حوزه مدیریت منابع انسانی پایدار در مقایسه با پژوهش‌های خارجی، کم و معدود بوده است. جرونیمو و همکاران (۲۰۲۰) به نقل از بارنا-مارتینز و همکاران، ده مولفه برای پایداری منابع انسانی در سازمان ارائه نموده‌اند که عبارت‌اند از: جذب و نگهداری از کارکنان، آموزش و توسعه مستمر، مدیریت روابط استخدامی، ارتباطات، شفافیت و تعامل اجتماعی، تنوع، فرصت‌های برابر، پاداش منصفانه و مزایای اجتماعی، سلامت و امنیت در محل کار و تعادل کار و زندگی. سایر مولفه‌های بیان شده در رابطه با پایداری منابع انسانی عبارت‌اند از: شرایط، سلامت و ایمنی محل کار (Obrad and Gherhes, 2018)، فعالیت‌های داوطلبانه اجتماعی، حفاظت از محیط‌زیست (Renwick et al., 2013)، رفاه، دموکراسی در محل کار، خودمدیریتی و صدای کارکنان (Aust et al., 2020).

1 Stakeholder theory

2 Institutional theory

3 Psychological Contract theory

عمده پژوهش‌های خارجی انجام شده، در فضایی متفاوت با شرایط نهادی، ارزشی و سیاسی حاکم بر ایران انجام شده‌اند. عمده این پژوهش‌ها بر مفاهیمی هم‌چون تعادل کار و زندگی، بهداشت و رفاه کارکنان، عملکرد زیست‌محیطی شرکت‌ها و هم‌چنین ضرورت استخدام مسئولانه افراد آسیب‌دیده اجتماعی در شرکت‌های خصوصی و با ساختاری منعطف متمرکز بوده‌اند. ویخامن<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) تأثیرات مدیریت منابع انسانی پایدار بر عملکرد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی هتل‌ها را مورد بررسی قرار داده است. گرسی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹) از طریق مولفه‌هایی هم‌چون رضایت شغلی و معنای کار، تأثیرات اقتصادی مدیریت منابع انسانی پایدار بر عملکرد اقتصادی شرکت‌ها را مورد بررسی قرار داده‌اند. جرونیمو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۰) نیز در پژوهشی دیگر با تکیه بر نظریه توانایی-انگیزه-فرصت، تأثیر مدیریت منابع انسانی پایدار بر عملکرد کارکنان را بررسی کردند. لی<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) نیز به بررسی تأثیر مولفه‌هایی هم‌چون عدالت، تعادل کار و زندگی و تنوع بر مدیریت منابع انسانی پایدار پرداخته است.

در میان پژوهش‌های داخلی، ندیمی داراب<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با بهره‌گیری از مدل‌سازی ساختاری-تفسیری به تعیین روابط علی میان پیشایندهای مدیریت منابع انسانی پایدار پرداخته‌اند. تشابهات و اشتراکاتی بین پیشایندهای مدیریت منابع انسانی پایدار در پژوهش فوق و مولفه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار در پژوهش حاضر وجود دارد. جلالی فراهانی<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۲۱) نیز در راستای حکمرانی مطلوب با رویکردی ارزشی، نسبت به طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی پایدار در نظام اداری ایران اقدام نموده‌اند. وجه اشتراک پژوهش فوق با پژوهش حاضر در بررسی عوامل جامعه‌شناختی و ارزشی حاکم بر مدیریت منابع انسانی پایدار است.

محمدی‌نسب<sup>۷</sup> (۲۰۱۶) مؤلفه‌های مدیریت پایدار منابع انسانی در صنعت بانکداری ایران را شناسایی و اولویت‌بندی نموده است که از منظر ساختار اداری و بوروکراتیک سازمان‌های حاضر در صنعت بانکداری و ارتباط با بازار سرمایه با پژوهش حاضر قرابت دارد. حمیدیان‌پور<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۱۹) مولفه‌های تعادل کار و زندگی، خودمختاری در کار و قابلیت استخدام را در مدیریت منابع انسانی پایدار مورد مطالعه سنجش قرار داده‌اند. حسن‌زاده<sup>۹</sup> (۲۰۱۶) استراتژی‌های منابع انسانی پایدار را با به‌کارگیری روش اولویت‌بندی فازی تدوین و رتبه‌بندی کرده است. کیانی<sup>۱۰</sup> و همکاران (۲۰۱۹) نیز تأثیر عواملی هم‌چون شرایط علی، مولفه‌های کلی، بستر حاکم، فرهنگ سازمان، شرایط مداخله‌گر و عوامل محیطی بر مدیریت منابع انسانی پایدار را بررسی و تبیین کرده‌اند.

1 Wikhamn

2 Guerci

3 Jeronimo

4 Lee

5 Nadimidarab

6 Jalali Farahani

7 Mohammadinassab

8 Hamidianpour

9 Hasnzadeh

10 Kiani



اهمیت پژوهش حاضر از حیث نظری و کاربردی این است که در پیشینه پژوهش، تاکنون مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌های بورسی بازار سرمایه ایران مورد مطالعه قرار نگرفته است. همچنین در سایر پژوهش‌هایی که به تبیین مولفه‌های منابع انسانی پایدار پرداخته‌اند، عمده مولفه‌های زمینه‌ای و محیطی مربوط به بازار و صنعت، فرهنگ عمومی جامعه و سیاست‌های حاکمیتی نادیده گرفته شده‌اند. این پژوهش سعی در پوشش این خلأ دارد.

## روش‌شناسی

پژوهش حاضر با توجه به پیشینه نظری پژوهش، از رویکرد تلفیقی مدیریت منابع انسانی پایدار بهره برده است. زیرا بر ابعاد اجتماعی و زیست‌محیطی منابع انسانی پایدار تمرکز شده و بعد اقتصادی مورد بررسی قرار نگرفته است. در بعد اجتماعی، به مفاهیمی هم‌چون رفاه کارکنان، تعادل کار و زندگی، دموکراسی سازمانی، ارگونومی و بهداشت، فرهنگ، هویت و تعلق سازمانی و همچنین مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها پرداخته شده است. در بعد زیست‌محیطی نیز بر مدیریت منابع انسانی سبز تمرکز شده است.

بر مبنای مدل پیاز پژوهش ساندرز<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۵)، رویکردی کیفی<sup>۲</sup> و استقرایی<sup>۳</sup> دارد. همچنین از منظر پارادایم فلسفی<sup>۴</sup>، پژوهش فوق در چارچوب پارادایم تفسیری<sup>۵</sup> قرار دارد. از منظر جهت‌گیری نیز کاربردی<sup>۶</sup> به حساب می‌آید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش تحلیل مضمون<sup>۷</sup> یا همان تحلیل تم بهره گرفته شده است. همچنین برای تحلیل مضامین از روش شش مرحله‌ای براون و کلارک<sup>۸</sup> (۲۰۰۶) استفاده شده است. این مراحل عبارت‌اند از: آشنایی با داده‌ها، کدگذاری اولیه، جست‌وجو و شناخت مضامین، ترسیم شبکه مضامین، تحلیل شبکه مضامین و تدوین گزارش نهایی.

برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند بهره گرفته شده است. نمونه‌گیری هدفمند که بر مفهوم نمونه‌گیری نظری استوار است، راهبردی است که بر اساس آن پژوهشگر تعمداً به انتخاب محیط‌ها، افراد یا رخدادهای ویژه‌ای اقدام می‌کند که تأمین‌کننده اطلاعات مهمی هستند (Hariri, 2006; p: 132). همچنین می‌توان گفت که پژوهش از نمونه‌گیری متوالی و نظری بر مبنای دسته بندی محمدپور<sup>۹</sup> (۲۰۱۹) بهره گرفته است. در انتخاب مشارکت‌کنندگان پژوهش سعی شده است تا تنوع لازم از منظر جنسیت، پست سازمانی، تحصیلات و سابقه کاری رعایت گردد.

در این پژوهش، از معیارهای چهارگانه لیکلن و گوبا (Mohammadpoor, 2019) برای ارزیابی کیفیت پژوهش بهره گرفته شده است که عبارت‌اند از: باورپذیری، اطمینان‌پذیری، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری. در

1 Saunders

2 Qualitative

3 Inductive

4 Philosophical paradigm

5 Interpretive

6 Practical

7 Thematic Analysis Method

8 Braun & Clarke

9 Mohammadpoor

راستای تضمین باورپذیری پژوهش، نتایج تجزیه و تحلیل و تفسیر داده‌ها به پنج نفر از مصاحبه‌شوندگان ارائه شد و مورد تایید قرار گرفت. همچنین در جهت اطمینان‌پذیری، آزمون تشخیص به کمک یکی از دانشجویان کارشناسی ارشد دانشگاه تهران به عنوان خبره مدیریت منابع انسانی انجام شده و فرایند نام‌گذاری مضامین و تجزیه و تحلیل داده‌ها مورد بررسی و بازنگری قرار گرفت. همچنین یکی از کارشناسان بورس انرژی که جزء مصاحبه‌شوندگان بودند، ما را در فرایند کنترل عضو یاری نموده و از نظرات ایشان در تمامی مراحل پژوهش استفاده شده است. تمامی مستندات صوتی و متنی مربوط به مصاحبه‌ها بایگانی شده که تأییدکننده عینیت و صحت فرایند گردآوری داده‌ها است. همچنین در این مطالعه سعی شده است تا صرفاً به شرح و بررسی یک سازمان بورسی اکتفا نشود. بنابراین سه سازمان بورسی با شرایط متفاوت، مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته‌اند. همین امر قابلیت انتقال‌پذیری پژوهش به سایر شرکت‌های بورسی و همچنین سازمان‌های فعال در بازار سرمایه را که ماهیتی رسمی و بوروکراتیک دارند، افزایش داده است.

جدول ۱: مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش

ردیف	نام سازمان	جنسیت	پست سازمانی	سابقه کار	تحصیلات
مصاحبه شونده اول	بورس انرژی ایران	مرد	معاون	۱۰ سال	دکتری
مصاحبه‌شونده دوم	بورس انرژی ایران	مرد	مدیر	۱۰ سال	دکتری
مصاحبه‌شونده سوم	بورس انرژی ایران	زن	کارشناس	۲ سال	کارشناسی ارشد
مصاحبه شونده چهارم	بورس انرژی ایران	مرد	کارشناس مسئول	۷ سال	کارشناسی ارشد
مصاحبه شونده پنجم	بورس انرژی ایران	زن	رئیس اداره	۵ سال	کارشناسی ارشد
مصاحبه شونده ششم	بورس انرژی ایران	مرد	رئیس اداره	۷ سال	دکتری
مصاحبه شونده هفتم	سازمان بورس و اوراق بهادار	زن	کارشناس	۵ سال	کارشناسی ارشد
مصاحبه شونده هشتم	سازمان بورس و اوراق بهادار	مرد	کارشناس	۱۰ سال	کارشناسی ارشد
مصاحبه شونده نهم	سازمان بورس و اوراق بهادار	زن	کارشناس	۶ سال	کارشناسی ارشد
مصاحبه شونده دهم	سازمان بورس و اوراق بهادار	مرد	کارشناس مسئول	۶ سال	کارشناسی ارشد
مصاحبه شونده یازدهم	سازمان بورس و اوراق بهادار	زن	کارشناس	۸ سال	کارشناسی
مصاحبه شونده دوازدهم	سازمان بورس و اوراق بهادار	زن	رئیس اداره	۱۲ سال	دکتری
مصاحبه شونده سیزدهم	بورس کالا	مرد	کارشناس	۱۷ سال	کارشناسی ارشد
مصاحبه شونده چهاردهم	بورس کالا	زن	کارشناس	۱ سال	دکتری
مصاحبه شونده پانزدهم	بورس کالا	مرد	کارشناس	۱۷ سال	کارشناسی
مصاحبه شونده شانزدهم	بورس کالا	مرد	کارشناس	۱۷ سال	کارشناسی

داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته گردآوری شده‌اند. در جلسه مصاحبه، ابتدا مقدمه‌ای از مدیریت منابع انسانی پایدار ارائه شده و سوالات حول مولفه‌های استخراج شده از ادبیات پژوهش تنظیم شد. به عنوان مثال، از مصاحبه‌شوندگان درخواست شد تا تحلیل خود را درباره مولفه‌هایی هم‌چون عدالت، فرهنگ، هویت و تعلق سازمانی، تعادل کار و زندگی، بهداشت و رفاه و مسئولیت اجتماعی و زیست‌محیطی و سایر مولفه‌های پایداری منابع انسانی بیان کرده و راهکارهای خود را برای پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان خود ارائه دهند. نیمه‌ساختار بودن مصاحبه‌ها و مشارکت فعال مصاحبه‌کننده برای شکل‌گیری بحث سبب شد تا مضامینی جدید و فراتر از ادبیات پژوهش تبیین گردد.

در مجموع، با روش نمونه‌گیری هدفمند نظری، شانزده مصاحبه تهیه شد. مصاحبه‌شوندگان به تشخیص نویسندگان بر مبنای تخصص و تنوع انتخاب شدند. در ابتدا شش مصاحبه در بورس انرژی ایران انجام شد. سپس مصاحبه‌ها پیاده شدند. فرایند کدگذاری اولیه انجام شد و دسته‌های مفهومی مشخص گردیدند. سپس همین روند برای شش مصاحبه در سازمان بورس و چهار مصاحبه در بورس کالا تکرار شد. استخراج داده‌های جدید از مصاحبه یازدهم روند نزولی به خود گرفت و در شانزدهمین مصاحبه، از منظر پژوهشگر اشباع نظری حاصل شد.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

تجزیه و تحلیل مضامین در این پژوهش از روش براون و کلارک (۲۰۰۶) پیروی می‌کند. مبتنی بر این روش سیستماتیک، هر شش مرحله به تفصیل انجام شده و در پایان نتیجه نهایی در جدول شماره ۲ ذکر شده است. در ادامه مراحل شش‌گانه شرح داده می‌شود:

### آشنایی با داده‌ها و کدگذاری اولیه

مصاحبه‌ها توسط دستگاه ضبط صوت، ضبط گردیدند. پس از پایان هر مصاحبه، پژوهشگر به‌دقت به محتوای ضبط شده مجدداً گوش داده و مصاحبه را پیاده‌سازی کرده است. فرایند کدگذاری اولیه به‌صورت دستی انجام پذیرفت. در هر کد از سمت چپ، اولین عدد نشان‌دهنده شماره کد، اولین حرف نشان‌دهنده سازمان (A: بورس انرژی، B: سازمان بورس و اوراق بهادار و C: بورس کالا) و دومین عدد نشان‌دهنده شماره مصاحبه است. در ادامه نمونه‌ای از جدول کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها ارائه می‌گردد:

شماره مصاحبه: ۱_ سازمان: بورس انرژی ایران (A)_ پست: معاونت_ تحصیلات: دکتری_ جنسیت: مرد_ سابقه: ۱۰ سال		
کد	نکات کلیدی مصاحبه	دسته مفهومی
1A1	استراتژی شرکت در جذب و استخدام نیروها همواره بلندمدت بوده است.	سیاست استخدام بلندمدت
2A1	معمولاً تعدیل نیرو توسط شرکت نداریم و همواره روند جذب و استخدام ما صعودی بوده است.	عدم تعدیل نیرو
3A1	در سطح واحدها، کار تیمی نهادینه شده است و کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت دارند.	مشارکت کارکنان در سطح واحدی
4A1	در سطح واحدی، بوروکراسی پایینی داریم و کارها روان و سریع انجام می‌شوند.	بوروکراسی پایین و سرعت بالا در سطح واحدی
5A 1	شرکت برندی قوی دارد و فرد حین استخدام و ورود به شرکت خوشحال است.	برند کارفرمایی قوی
6A 1	شرکت به‌عنوان یکی از شرکت‌های چهارگانه بورسی و اعتبار بالا، ظرفیت بسیار بالایی در ایجاد هویت سازمانی قوی دارد.	ظرفیت بالا برای شکل‌دهی هویت سازمانی
7A1	شرکت ثروت و درآمدزایی بالایی دارد و این یک فرصت طلایی برای پایداری سازمان است.	ثروت و درآمد بالای سازمان
8A1	ما در مرحله رشد از مراحل بلوغ سازمانی هستیم. امکانات لازم برای استقرار پایداری را داریم.	ظرفیت رشد سازمان در صنعت
9A1	سازمان ما انحصاری بوده و رقیب دیگری در حوزه فعالیت خود در صنعت ندارد. این یک فرصت بسیار خوب است.	انحصار و بی‌رقیب بودن

10A1	میانگین سنی این شرکت جوان بوده و کارکنان انرژی بسیار بالایی برای کار دارند.	جوان بودن منابع انسانی
11A1	رویکرد استخدامی شرکت، جذب افراد نخبه و ممتاز دانشگاهی است.	جذب نخبگان و استعدادها
12A1	بازار سرمایه در ایران عمق کافی را ندارد. این یک فرصت عالی برای شرکت‌های بورسی برای رشد و پیشرفت است.	فراهم بودن شرایط صنعت برای رشد
13A1	از منظر اجتماعی، سازمان محیط سالمی دارد و شأن و احترام افراد حفظ می‌شود.	محیط سالم اجتماعی سازمان
14A1	یکی از اقدامات خوب سازمان این است که از کارمندان برای ادامه تحصیلات حمایت می‌کند. این حمایت هم در اعطای مرخصی برای شرکت در کلاس‌های درسی بوده و هم در ارتقای گروه شغلی آنان.	حمایت از ادامه تحصیل کارکنان
15A1	شرکت از اعضای بنیاد نخبگان برای طرح‌های خدمت سربازی بنیاد نخبگان، از طریق مرخصی بدون حقوق حمایت می‌کند.	حمایت از نخبگان سازمان
16A1	مدیران سازمان در اعطای مرخصی سخت‌گیری زیادی ندارند و این برای کارکنان جذاب است.	سهولت در اعطای مرخصی
17A1	در ابتدای تأسیس شرکت حجم کاری بسیار شدید بود. یک بار در حین کار یکی از کارمندان شرکت دچار افت فشار شد و غش کرد و زنگ زدیم اورژانس. اما با استخدام فزاینده نیروهای جدید، حجم کاری متعادل شد و الان در وضعیت ایده‌آلی قرار دارد.	حجم کار مناسب
18A1	بیمه درمانی شرکت قوی بوده و کمک‌هزینه‌ای اضافی برای خدمات دندان‌پزشکی نیز دارد.	بیمه درمانی قوی
19A1	شرکت افراد تحت تکفل و پدر و مادر کارکنان را نیز تحت پوشش بیمه تکمیل درمان قرار می‌دهد که بسیار مهم و مثبت است.	حمایت از اعضای خانواده
20A1	تنوع قومیتی نیروهای ما وضعیت خوبی دارد و اقوام مختلف باهم دوست و صمیمی هستند.	تنوع قومیتی خوب
21A1	تعادل کار و زندگی در سازمان ما رعایت می‌شود و ساعات کاری به زندگی شخصی آسیبی نمی‌رساند.	ساعات کاری مناسب

## جست‌وجو، شناخت و بازبینی مضامین

پس از کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها، دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب مضامین فرعی و اصلی انجام شده و جدول مضامین حاوی عوامل پیش‌برنده پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی پایدار در سه سازمان مورد مطالعه تنظیم گردید.

## جدول ۲: مضامین اصلی، فرعی و دسته‌های مفهومی

مضمون اصلی	مضمون فرعی	دسته مفهومی
عوامل مدیریتی	سبک مدیریتی پایدار	شایستگی و درایت مدیر، شجاعت و جسارت مدیران، شرافت و اخلاق مدیران ثبات مدیریتی، قدرت تاثیرگذاری مدیرعامل بر هیأت مدیره، افزایش قدرت مدیران میانی، استقلال تخصصی مدیر، بهره‌گیری از بانوان در مدیریت
	عدالت و برابری	عدالت درونی و بیرونی حقوق و مزایا، برابری جنسیتی، قومیتی و دینی و مذهبی، شفافیت در ارتقاء، ارتقای منصفانه مبتنی بر مسیر شغلی
	دموکراسی سازمانی	مشورت‌پذیری مدیران، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری

تکنیک‌های بارش فکری، سازوکارهای مطالبه‌گری کارکنان، فاصله کم قدرت		
برند کارفرمایی قوی، نرخ ترک خدمت پایین، سیاست استخدام بلندمدت، عدم تعدیل نیرو، کمیته تخصصی و عمومی استخدام، پایش روان‌شناختی و اخلاقی در استخدام، آزمون مهارت‌های عمومی و ارتباطی، همکاری با موسسات حرفه‌ای کارایی، بهره‌گیری از سایت‌های حرفه‌ای کارایی، عدم تفتیش عقاید شخصی در استخدام، کارایی استخدام	جذب و استخدام پایدار	
قدرت در تنظیم روابط سازمانی، میزان تأثیرگذاری در تصمیمات استراتژیک	قدرت منابع انسانی	
سیستم جامع ارزیابی عملکرد، ارزیابی بر مبنای شایستگی، ارزیابی عملکرد غیرمحرمانه، اطلاع کارمند از نتیجه ارزیابی عملکرد، شاخص-های کلیدی عملکرد	ارزیابی عملکرد پایدار	
کاهش بوروکراسی و رسمیت سازمانی، تمرکززدایی و سیستمی شدن قدرت، اصلاح و بازنگری آئین‌نامه‌ها	اصلاحات ساختاری	
مدیریت دانش، توانمندسازی زیردستان، نیازسنجی آموزشی، دوره‌های آموزشی معتبر، منتورینگ، مربی‌گری، جانشین‌پروری	مدیریت دانش، آموزش و توانمندسازی	
تفکیک زبانه‌ها، همکاری با نهادهای بازیافت زباله، گروه‌های داوطلبانه سبز، تبلیغات سبز، دپوی ایمن زباله، تعلق معنوی به سازمان مسئول اجتماعی	منابع انسانی سبز و مسئولیت اجتماعی	
شرح شغل‌های دقیق و منظم، مسیر حرفه‌ای شغلی شفاف، استقرار استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی	اقدامات زیربنایی منابع انسانی	
شفافیت در حقوق و دستمزد، گردینگ شغلی، گردینگ شخصی، دستمزد بالاتر از نرخ صنعت، پرداخت کارانه مبتنی بر عملکرد، تقسیم پاداش مجمع، تنوع در مزایا، مزایای سلف سرویس، خدمات درمانی و بیمه قوی، رفاه اعضای خانواده، تسهیلات و کمک هزینه‌ها، صندوق سرمایه‌گذاری کارکنان، تنوع در غذای سازمان، منوپی شدن غذا، غذای گیاه‌خوارن، خدمات تفریحی به خانواده‌ها، خدمات مهدکودک، خدمات و امکانات ورزشی، اضافه‌کاری به‌ارزی ورزش	حقوق، مزایا و امکانات رفاهی	عوامل رفاهی
ارگونومی کاری، محیط کار آرام، تهویه مناسب هوا، نورگیری مناسب محیط، تمیزی محیط کار، پزشک سازمانی، روان‌شناس سازمانی	ارگونومی و بهداشت	
ساعات کاری مناسب، حجم کاری استاندارد، ساعات کاری منعطف، عدم تحمیل اضافه‌کاری، سهولت در اعطای مرخصی، دورکاری موقت بانوان، دورکاری موقت مادران، مرخصی استحقاقی مادران	تبادل کار و زندگی	
روابط دوستانه و صمیمانه کارکنان، هویت سازمانی قوی، حس ارشمند بودن، فرهنگ کار تیمی، اخلاقیات سازمانی، آزادی عقیده، بیان و مذهب، شأن و احترام کارکنان، حس تعلق به سازمان، سلامت اجتماعی سازمان، فضای کاری امن برای بانوان، کارکنان مؤادی آداب، فاصله نسلی کم مدیران و کارکنان	فرهنگ و هویت سازمانی پایدار	عوامل اجتماعی-فرهنگی
تنوع قومیتی، دانشگاهی و مذهبی	تنوع	
تجربیات جدید شغلی، تنوع کاری بالا، شغل چالش‌برانگیز، جذابیت شغل، استقلال شغلی، ارتباطات شغلی، شأن و احترام پست، امنیت شغلی	خصوصیات شغلی پایدار	عوامل شغلی-سازمانی
مرحله رشد سازمانی، برند سازمانی معتبر، ثروت و درآمد بالای سازمان، کارکنان جوان و بانگیزه	سایر پتانسیل‌های سازمان	

ظرفیت رشد بازار سرمایه	رشد روبه‌رشد بازار سرمایه
انحصار در بازار سرمایه	انحصار بازار برای شرکت‌های بورسی
حمایت‌های حاکمیتی و قانونی	حمایت نهادهای حاکمیتی و قانونی، نقش آموزش و پرورش در دموکراسی، حمایت‌های حاکمیتی، قوانین حمایت‌کننده پایداری
فرهنگ عمومی حامی پایداری	نهادینه شدن دموکراسی در جامعه، فرهنگ عمومی جامعه، نقش خانواده در دموکراسی

## ترسیم شبکه مضامین

پس از تدوین جدول حاوی مضامین اصلی و فرعی شبکه‌ای از مضامین یا تم‌ها (شکل ۱) ترسیم شد که نشان‌دهنده ارتباط میان مضامین اصلی و فرعی است. شبکه فوق در مجموع، حاوی پنج تم اصلی و بیست‌وسه تم فرعی است. تم‌های اصلی عبارت‌اند از: پیش‌برنده‌های مدیریتی، رفاهی، اجتماعی-فرهنگی، شغلی-سازمانی و محیطی.



شکل ۱: مضامین اصلی و فرعی پیش‌برنده پایداری منابع انسانی در سازمان

## تدوین گزارش

مرحله پایانی، تدوین گزارش نهایی است. در این مرحله، گزارشی که حاوی تجزیه و تحلیل مضامین اصلی و فرعی با توجه به بستر بازار سرمایه و سایر مولفه‌های مهم و تأثیرگذار است، تدوین گردید و بدین شرح است:

## عوامل مدیریتی

عوامل مدیریتی از حیث تکرار و تعداد مضامین فرعی، بیشترین تأکید و تکرار را در این پژوهش به خود اختصاص داده‌اند. از منظر مشارکت‌کنندگان در پژوهش، این عامل مهم‌ترین و تعیین‌کننده‌ترین عامل پیش‌برنده در پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی پایدار در سه سازمان مورد مطالعه است. علت این امر این است که این سازمان‌ها در سطح بالایی از تمرکز و رسمیت قرار دارند. بنابراین تصمیمات مدیریتی نقش بسیار مهمی را در این زمینه ایفا می‌کنند. لذا تحول در ساختارهای منابع انسانی در این سازمان‌ها کاملاً وابسته به نوع نگاه مدیریت عالی به سرمایه انسانی و میزان تخصیص بودجه و تفویض اختیارات به مدیران منابع انسانی است. عوامل مدیریتی شامل دوازده مضمون فرعی به شرح زیر است:

**جذب و استخدام پایدار:** به معنای استخدام بلندمدت و امن (Ahmed & Singh, 2020) و همچنین استخدام افراد کم‌توان و آسیب‌پذیر اجتماعی در راستای عمل به مسئولیت اجتماعی (Aust et al., 2020) به کار رفته است و نرخ خروج پایین کارکنان (Lee, 2019) یکی از علائم پایداری آن است. شرکت‌های بزرگ، استراتژی خود را در جهت نگاه‌داشت بلندمدت استعدادها تنظیم می‌کنند؛ اما علی‌رغم این تلاش، این سازمان‌ها به طور کلی در نگاه‌داشت نیرو چندان موفق نیستند. این سازمان‌ها سیاستی مبنی بر جذب و استخدام افراد آسیب‌پذیر اجتماعی در دستور کار ندارند.

**عدالت و برابری:** عدالت طیف و برابری وسیعی از اقدامات صورت گرفته در سازمان را شامل می‌شوند. اعم از حقوق و مزایا، امکانات رفاهی، ارتقا، برابری جنسیتی، قومیتی و نژادی و بهره‌مندی از سایر امکانات شغلی و سازمانی (Stahl et al., 2020). کارکنان انتظار دارند که سیستم مدیریتی با همه کارکنان، یک نوع رویکرد شفاف و تعریف شده داشته باشد و عاری از استثناء و تبعیض باشد.

عدالت در پرداخت به دو دسته عدالت درونی و عدالت بیرونی تقسیم‌بندی می‌شود. عدالت درونی به پرداخت در داخل سازمان اشاره دارد. این که پرداخت‌های درون‌سازمانی مبتنی بر معیارهای سه‌گانه سابقه، عملکرد و مهارت بوده و با رویکردی یکسان برای همه کارکنان محاسبه شود. عدالت بیرونی ناظر بر سطح پرداخت‌ها در خارج از سازمان است. معیار عدالت بیرونی نرخ پرداختی بازار یا صنعت است. از دیگر مولفه‌های عدالت و برابری در سازمان، برابری جنسیتی، قومیتی و دینی و مذهبی است. عدالت در ارتقاء نیز مولفه‌هایی دارد که عبارت‌اند از: شفافیت در رویکرد ارتقاء، ارتقاء بر مبنای شایستگی، برابری جنسیتی، قومیتی و نژادی در ارتقاء و همچنین دخیل بودن هر سه عامل عملکرد، مهارت و سابقه در ارتقاء (قلی‌پور، ۲۰۱۱).

**دموکراسی سازمانی:** دموکراسی سازمانی در این پژوهش موضوعی بحث‌برانگیز است. عده‌ای از مشارکت‌کنندگان، سبک مدیریت دموکراتیک را یکی از ملزومات مهم پایداری منابع انسانی مطرح کرده و یادگیری، رشد، بهبود انگیزه و استقلال زیردستان را از پیامدهای مثبت آن بیان کردند. اما عده‌ای دیگر از مشارکت‌کنندگان ساختار متمرکز و سلسله‌مراتبی رسمی را با توجه به ماهیت سازمان‌های بزرگ ترجیح داده و مدیریت دموکراتیک را به عنوان یک سبک کارآمد، ارزیابی نکردند. بوروکراسی در سازمان می‌تواند عاملی محدودکننده و تهدیدکننده برای دموکراسی باشد (Mehregan, et al., 2020). با توجه به تعریف و تفسیر پراکنده و متفاوت از مدیریت مبتنی بر دموکراسی، موانع فرهنگی و اجتماعی و لزوم تعیین حدود استقلال رأی و آزادی زیردستان، این مفهوم مستلزم بررسی‌های بیشتری در پژوهش‌های آتی است.

**قدرت و جایگاه مدیریت منابع انسانی:** واحد منابع انسانی در جریان اصلی برنامه‌ریزی استراتژیک، تصمیم‌گیری و عملکرد یک سازمان قرار دارد (Ulrich, 1984). واحد منابع انسانی برای پایداری، مستلزم امکانات و حمایت‌های مدیریتی لازم در سازمان است. در غیراین‌صورت، قادر به پیاده‌سازی مولفه‌های پایداری نخواهد بود. این سازمان‌ها برای تحول منابع انسانی و پایداری آن نیاز به قدرت بیشتری داشته و از طریق مذاکره با مدیریت عالی و متقاعدسازی اهمیت پایداری منابع انسانی می‌توانند اقدامات لازم را در این زمینه به‌عمل رسانند.

**ارزیابی عملکرد پایدار:** به توجه به نقش مهم سیستم ارزیابی عملکرد در ادراک عدالت توسط کارکنان، این عامل تاثیر مهمی در پایداری منابع انسانی ایفا می‌کند (Bombiak et al., 2018). ارزیابی عملکرد با پرداخت کارانه در سازمان‌های بورسی مرتبط است و نقش مهمی را در سیستم منابع انسانی ایفا می‌کند. سیستم ارزیابی عملکرد پایدار، باید کارا و اثربخش باشد و در عین حال که عملکرد کارکنان را می‌سنجد و گزارشی از آن به مدیریت می‌دهد، از منظر کارکنان انگیزه‌بخش و عادلانه باشد. این ویژگی منجر به رضایت و بهبود عملکرد کارکنان خواهد شد (Palaiologos et al., 2011)؛ همچنین باید از ارزیابی‌های یکسان و مشابه کارکنان جلوگیری کرد؛ زیرا انگیزه کارکنان تلاشگر و مستعدتر را از بین می‌برد.

**مدیریت دانش، آموزش و توانمندسازی:** در هر سه بُعد پایداری اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی نقشی مهم و اساسی ایفا می‌کند. موفقیت سازمان‌ها در محیط پیچیده امروز نیازمند کسب مزیت رقابتی مبتنی بر دانش به منظور نوآوری و تطابق با تحولات پیچیده و سریع جهان امروزی است (Ghlichlee, et al., 2020). مدیریت دانش، فرایند تبدیل دانش ضمنی کارکنان یک سازمان به دانش صریح، طبقه‌بندی شده و به منظور ذخیره‌سازی و بهره‌مندی پایدار در سازمان است (Ghorbanizadeh, et al., 2009). برنامه‌های آموزشی بر توانمندسازی و به‌روزرسانی مهارت‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای و همچنین آگاهی اجتماعی و زیست‌محیطی کارکنان تمرکز می‌کند. تقویت مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان می‌تواند منجر به ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان شود (Marippanadar, 2003).

**منابع انسانی سبز و مسئولیت اجتماعی:** این دو رویکرد از پایداری منابع انسانی در بخش مبانی نظری تحقیق بیان گردید و به زعم مشارکت‌کنندگان منابع انسانی سبز و مسئولیت اجتماعی، علاوه بر پیامدهای مثبت اجتماعی و زیست‌محیطی، منجر به بهبود روحیه و آرامش روانی آنان نیز می‌شود.

**اصلاحات ساختاری:** به زعم برخی از مشارکت‌کنندگان، پایداری منابع انسانی در این سازمان‌ها مستلزم تغییر و به‌عبارتی اصلاحات ساختاری است. این تغییر ساختار مستلزم تغییر در اساسنامه شرکت‌ها و تصویب هیأت مدیره در شرکت بورس انرژی و بورس کالا و برای سازمان بورس همچنین مستلزم تایید شورای عالی بورس است. در بسیاری از موارد، تمرکز و رسمیت سازمانی را می‌توان با تفویض اختیار و سبک مدیریتی توانمندساز کاهش داد. اما آنچه که مشخص است ساختار سازمانی به‌گونه‌ای طراحی و مهندسی شده است که رسمی، متمرکز و سلسله‌مراتبی باشد.

### عوامل شغلی

عوامل شغلی ناظر بر مولفه‌هایی هم‌چون جذابیت، معناداری، چالشی بودن و همچنین انگیزاننده بودن مشاغل یک سازمان است. اگر شغل مربوطه جذابیت خود را از دست دهد، ممکن است منجر به ترک خدمت یا فرسودگی شغلی گردد. برخی از مشاغل در این سازمان‌ها خسته‌کننده و تکراری است. واحد منابع انسانی با انجام اقداماتی هم‌چون طراحی مجدد فرایندهای کاری و چرخش شغلی می‌تواند به حل این مسأله کمک کند.



## عوامل رفاهی

در ادبیات پایداری منابع انسانی، منظور از رفاه کارکنان، آسایش و سلامتی جسمی و روانی آنان است. همچنین رفاه اعضای خانواده کارکنان نیز مد نظر است. در این بخش مضامین مربوط به حقوق، مزایا و امکانات رفاهی، ارگونومی و بهداشت محیط و همچنین تعادل کار و زندگی استخراج شده‌اند.

**حقوق، مزایا و امکانات رفاهی:** سیستم پرداخت حقوق و دستمزد سازمان باید اثربخش و مبتنی بر ارزیابی شایستگی‌ها و عملکرد کارکنان سازمان باشد (Baghsorkhi et al., 2012). سیستم حقوق و مزایا در هر سه سازمان تقریباً مشابه یکدیگر است. علاوه بر حقوق و مزایای مستمر قانون کار، پاداش و سایر مزایای رفاهی نقدی و غیرنقدی نیز ارائه می‌شود. سایر امکانات رفاهی که در مصاحبه‌ها اشاره شده است، عبارت‌اند از: وام‌ها و تسهیلات نقدی، خدمات ورزشی، تفریحی، صندوق سرمایه‌گذاری، مزایای منوبی، تنوع غذای سازمان، توجه به گیاه‌خواران، خدمات رفاهی به خانواده‌ها، مهدکودک برای فرزندان و اضافه‌کاری به‌ازای ورزش.

**ارگونومی و بهداشت:** در تعریف سازمان بهداشت جهانی، سلامتی شامل سلامت کامل جسمی، روانی و اجتماعی\_ و نه صرفاً عدم وجود بیماری است. بنابراین، رفاه شامل سلامتی و همچنین پیش‌گیری از بیماری‌ها نیز است (Stankeviciute & Savaneviciene, 2014). در این راستا مواردی همچون تمیزی محیط کار، نورگیری، تهویه هوا، آلودگی صوتی، ارگونومی ابزارهای کاری، ایمنی محیط کار، پزشک و روان‌شناس سازمانی اهمیت دارند. در مجموع، محیط کاری سازمان‌های مورد مطالعه ایمن بوده و از نظر مباحث بهداشتی مشکل خاصی وجود ندارد.

**تعادل کار و زندگی:** یکی از ملزومات پایداری منابع انسانی در سازمان است و به تعادل میان حجم و ساعات کاری با مسائل شخصی و زندگی خصوصی کارکنان اشاره دارد (Lee, 2019). به‌زعم مشارکت‌کنندگان در پژوهش، ساعات کاری طولانی‌مدت و حجم کار فراتر از استاندارد که به زندگی شخصی و خانوادگی کارکنان آسیب می‌رساند. همچنین مفهوم تعادل کار و زندگی، کاملاً وابسته به نوع دیدگاه مدیران آن‌هاست. برخی از مدیران، درک بالایی از شرایط زندگی کارکنان داشته و آنان را از نظر روحی و روانی تحت فشار کاری قرار نمی‌دهند. برخی دیگر نیز حتی در مواردی به‌واسطه عدم تخصیص مرخصی و تحت فشار قرار دادن زیردستان مسبب ترک خدمت آنان شده‌اند.

## عوامل اجتماعی\_فرهنگی

پایداری یک سازمان مستلزم نهادینه شدن فرهنگ و هویت پایدار در کارکنان آن است. سازمان برای دستیابی به یک عملکرد پایدار، باید بین رویه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار و هویت درونی افراد سازمان مطابقت ایجاد کند. هویت قوی سازمانی منجر به مشارکت بیشتر و بهتر کارکنان و عملکرد پایداری خواهد شد (Jeronimo et al., 2020).

مولفه‌های اجتماعی\_فرهنگی با توجه به داده‌های پژوهش عبارت‌اند از: روابط دوستانه و صمیمانه کارکنان، رفاقت‌های قدیمی کارکنان، فرهنگ کار تیمی، آزادی عقیده، بیان و مذهب، تنوع نژادی، جنسیتی و قومیتی،

شأن و احترام کارکنان، علاقه و تعصب به سازمان، سلامت اجتماعی سازمان، فضای کاری امن برای بانوان، کارکنان مبادی آداب، فاصله نسلی کم مدیران و کارکنان، جوان بودن بافت کارکنان سازمان، کارکنان پرانرژی و بانگیزه.

عمده مشارکت‌کنندگان در پژوهش بر اهمیت بالای تنوع به خصوص تنوع قومیتی تأکید کردند. زیرا ائتلاف‌های قومیتی گروه‌های غیررسمی منجر به تجمع قدرت غیررسمی و اعمال نفوذ در راستای مقاصد شخصی و گروهی می‌شود که پایداری منابع انسانی سازمان را به خطر می‌اندازد. کارکنان معتقدند که به‌اندازه کافی در سازمان تنوع جنسیتی، قومیتی، مذهبی و دانشگاهی رعایت شده است و هر سه سازمان بافت متنوعی از سرمایه‌های انسانی را دارا هستند. اما با این حال گروه‌های غیررسمی قدرتمندی در سازمان شکل گرفته‌اند که یک چالش مهم برای مدیریت منابع انسانی این سازمان‌هاست.

### عوامل محیطی

سازمان علاوه بر مولفه‌های سازمانی، تحت تاثیر محیط خود نیز است. مولفه‌های محیطی عواملی هستند که در خارج از سازمان قرار دارند و به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر پایداری منابع انسانی تاثیرگذارند. این مولفه‌ها عبارت‌اند از: بازار، حاکمیت و جامعه.

بازار سرمایه در ایران به‌لحاظ شرایطی که دارد، می‌تواند بستر مناسبی برای توسعه سازمان‌های بورسی مهیا کند. این بازار در ایران نوپا بوده و هنوز دارای عمق کافی نیست. این شرکت‌ها می‌توانند با استراتژی‌های توسعه‌ای، ثروت و درآمد بالایی را کسب کنند. از طرف دیگر، این بازار برای شرکت‌های بورسی انحصاری است. این انحصار سبب شده است تا این شرکت‌ها تمامی تمرکز خود را به سمت گسترش سهم بازار و مشتریان معطوف کنند. بنابراین، بازار بستر مناسبی برای رشد به حساب می‌آید.

سازمان‌های بورسی تأثیرپذیری عمیقی از سیاست‌های حاکمیتی می‌گیرند. در سال‌های اخیر، بازار بورس برای دولت‌ها جذابیت‌های خاصی داشته است. همچنین بازار سرمایه از نظر رسانه‌ای و حضور مردم نیز جایگاه مهمی پیدا کرده‌است. سازمان‌های بورسی از طرفی تحت حمایت‌های حاکمیتی هستند. این حمایت‌ها، هم از طریق دولت و هم از طریق مجلس اعمال می‌شود. در برخی موارد، قوانین حمایت‌کننده برای این سازمان‌ها در مجلس تصویب می‌شود. دولت نیز از طریق ابزارهای تسهیل‌کننده قانونی و انحصاری، حمایت می‌کند. سایر ابزارهای حکمرانی نیز مانند آموزش و پرورش، مولفه‌های اقتصاد کلان و سایر تصمیم‌گیری‌های دولتی نیز به صورت غیرمستقیم بر پایداری منابع انسانی سازمان‌های بورسی، تاثیرگذارند.

فضای عمومی جامعه نیز بر پایداری منابع انسانی سازمان تاثیرات مهمی دارد. منابع انسانی هر سازمانی، از منظر مولفه‌های اجتماعی و فرهنگی به‌شدت تحت تاثیر جامعه است. از منظر کارکنان، کار تیمی، دوری از تعصبات نژادی و قومیتی دموکراسی سازمانی مستلزم نهادینه شدن دموکراسی در متن خانواده‌ها و جامعه فرهنگی ما است. مولفه مهم دیگر، تغییرات سریع فرهنگی و تفاوت میان نسل‌ها است. جهانی شدن ارتباطات و گسترش سریع شبکه‌های اجتماعی الکترونیکی سبب تغییر در نگرش نسل‌های جدید شده است. منابع انسانی

سازمان باید خود را با جدیدترین تغییرات فرهنگی و اجتماعی در متن جامعه هماهنگ سازد؛ در غیر این صورت تعارض موجود پایداری آن را به خطر خواهد انداخت.

### نتیجه‌گیری

تمایز پژوهش با پیشینه نظری و تجربی پژوهش این است که تاکنون، پژوهشی داخلی حول پایداری منابع انسانی در سازمان‌های بورسی انجام نشده است. هم‌چنین در این پژوهش، نقش نگرش‌ها و اقدامات مدیران سازمان‌های بورسی برای پوشش خلأ نظری مشاهده شده، مورد بررسی قرار گرفته است. با توجه به یافته‌های نویسندگان، پژوهش‌های پیشین عمدتاً بر ابعاد زیست‌محیطی متمرکز شده‌اند.

پژوهش حاضر در صدد بوده است تا با رویکردی تفسیری و جامعه‌شناسانه و با بهره‌گیری از نظریه نهادی و ذی‌نفعان، نقش تمامی عوامل درونی و بیرونی موثر بر پیاده‌سازی پایداری را مورد بحث و تبیین قرار داده باشد. لذا مفاهیم و مولفه‌های اجتماعی و محیطی مانند فرهنگ، دموکراسی سازمانی و سیاست‌های حاکمیتی نیز مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

این پژوهش می‌تواند الگویی برای سایر سازمان‌ها و نهادهای خدماتی عمومی باشد که ماهیتی بوروکراتیک و رسمی دارند. الگوهای پایداری منابع انسانی با توجه به ماهیت و ساختار سازمان‌ها، میزان تمرکز و رسمیت، تولیدی یا خدماتی بودن، نوع مشتریان و رقابت در بازار و هم‌چنین نوع ارتباط با حاکمیت می‌تواند متفاوت باشد.

با توجه به تمرکز بسیار بالای قدرت در سازمان‌های بورسی، مدیران این سازمان‌ها را می‌توان محور اصلی تحولات منابع انسانی دانست. بنابراین پایداری منابع انسانی در درجه اول، بیش از هر چیزی مستلزم توجه ویژه مدیریت عالی در این سازمان‌ها است. به‌زعم مشارکت‌کنندگان در پژوهش، عوامل مدیریتی هم‌چون عدالت و برابری، ارزیابی عملکرد و مدیریت استعداد مهم‌ترین مضامین پیش‌برنده پایداری منابع انسانی در سه سازمان مورد مطالعه است.

منابع انسانی سازمان در حالت ایده‌آل خود باید اصطلاحاً شریک استراتژیک و قهرمان تغییر (Gholipour, 2011) سازمان به حساب بیاید. این امر مستلزم این است که واحد منابع انسانی سازمان اول باید یک استراتژی قوی برای تاثیرگذاری در سازمان داشته باشد و دوم به واسطه حرکت‌های حساب شده و دقیق، نفوذ و قدرت استراتژیک خود را در لایه‌های بالایی سازمان ایجاد و گسترش دهد. مدیران عالی در یک سازمان باید موفقیت سازمان خود را در گرو افزایش قدرت واحد منابع انسانی ببینند. در این صورت است که منابع انسانی توانایی مانور و ایجاد تغییرات در سازمان را خواهد داشت.

یکی از مهم‌ترین نقاط قوت هر سازمان این است که با هیچ مشکلی از بابت تامین مالی هزینه‌های پایداری مواجه نیستند. هم‌چنین امکانات رفاهی نیز در سطح مطلوبی قرار دارد. نقطه قوت مالی می‌تواند به‌عنوان یک پشتیبان مهم برای تحول منابع انسانی عمل کند. مشروط بر این که منابع انسانی بتواند مدیریت عالی را مجاب کند که صرف هزینه برای پایداری منابع انسانی، بازده مالی بلندمدت بیشتری نسبت به سیستم سنتی منابع انسانی و اصطلاحاً «اداری» دارد. زیرا مدیران عالی معمولاً در مقابل افزایش هزینه‌ها مقاومت می‌کنند و کنترل

هزینه‌های جاری همواره به‌عنوان یک راهبرد مهم برای مدیریت عالی در راستای جلب رضایت هیأت مدیره مطرح است.

هر یک از سازمان‌ها نقاط قوت، ضعف، پتانسیل‌ها و موانعی در منابع انسانی دارند که با تمرکز بر آن‌ها می‌توانند پایداری منابع انسانی را بهبود ببخشند. به‌عنوان مثال سازمان بورس در برهه‌ای، استاندارد تعالی منابع انسانی ۳۴۰۰۰ را پیاده سازی نموده است. این سازمان، دارای شرح شغل‌های دقیق و منظم است. اما بورس انرژی و کالا فاقد شرح شغل‌های کامل، منسجم و منظم هستند. هر سه سازمان ثروت و درآمد بالایی دارند. بافت منابع انسانی در بورس انرژی جوان‌تر از دو سازمان دیگر است. از منظر چرخه عمر سازمانی، بورس انرژی در مرحله رشد است. سازمان بورس و بورس کالا نیز در مرحله بلوغ قرار دارند.

یکی از مهم‌ترین پیش‌برنده‌های محیطی این سازمان‌ها، حمایت‌های حاکمیتی از این سازمان‌هاست که سبب ایجاد انحصار کاری آنان شده است. سازمان بورس هیچ رقیبی در این عرصه ندارد. هم‌چنین بازار سرمایه در ایران مستلزم توسعه و عمق‌دهی است. بنابراین یک فرصت ایده‌آل برای عمق‌دهی و توسعه برای این سازمان‌ها وجود دارد. علاوه بر بازار و حاکمیت، جامعه سازمان نیز تاثیرات بسیار عمیقی بر جو سازمان برجای می‌گذارد.

### پیشنهادات کاربردی

ساختار سازمانی هر سه سازمان می‌تواند به‌گونه‌ای تغییر یابد که منجر به افزایش قدرت واحد منابع انسانی در سلسله مراتب سازمانی شود. قدرت واحد منابع انسانی در بورس انرژی ایران و بورس کالا ضعیف و در سازمان بورس و اوراق بهادار متوسط ارزیابی شد. در چارت بورس کالا حتی از واژه «منابع انسانی» در چارت سازمانی استفاده نشده است و از عنوان «مدیریت امور اداری و پشتیبانی» استفاده گردیده است. تقلیل واحد منابع انسانی به واحد اداری در این سازمان‌ها، جایگاهی ضعیف و حداقلی برای منابع انسانی به حساب می‌آید. در این زمینه، پیشنهادی که ارائه می‌شود این است که منابع انسانی با عنوان «سرمایه انسانی» در چارت سازمانی به «معاونت سرمایه انسانی» تغییر کرده و اختیارات و قدرتی در سطح معاونت یک سازمان ایفا کند.

منابع انسانی بورس انرژی و کالا نیازمند استقرار یک سیستم استاندارد و جامع ارزیابی عملکرد و جبران خدمات هستند. ارزیابی عملکرد در این دو سازمان به‌صورت سنتی انجام می‌شود و از استاندارد خاصی پیروی نمی‌کند. پیشنهاد ما بهره‌گیری از سیستم جبران خدمات 4p و سیستم گردینگ G20 است. سازمان بورس و اوراق بهادار بخش‌هایی از این سیستم را در سال ۱۳۹۶ اجرایی نموده است. بورس انرژی و کالا مستلزم ارزیابی‌های دقیق و حرفه‌ای منابع انسانی هستند. تیم‌های حرفه‌ای ارزیابی باید در این سازمان‌ها مستقر شده و گزارش جامعی از وضعیت فرایندها و نگرش‌های منابع انسانی آن‌ها ارائه دهند تا تصویری جامع و دقیق به‌دست آید. پیشنهاد ما بهره‌گیری از استاندارد ۳۴۰۰۰ است.

برای نیل به پایداری زیست محیطی، ضروری است سیستم منابع انسانی سبز در هر سه سازمان ایجاد و مسقر شود. این سیستم باید با هماهنگی واحد پشتیبانی و خدمات عمل کند. در مرحله اول باید با یک نهاد

باز یافت قرارداد همکاری منعقد شود. سپس تدابیر لازم جهت تفکیک و دپوی امن زباله‌ها اندیشیده و اجرا شود. همچنین منابع انسانی سازمان برنامه‌ریزی‌ها و اقدامات لازم را جهت آموزش‌های سبز و همچنین تشکیل گروه‌های داوطلبانه سبز به عمل آورد.

### محدودیت‌های پژوهش و پیشنهادات برای پژوهش‌های آتی

محدودیت اصلی پژوهش، عدم رتبه‌بندی دقیق و کامل مضامین اصلی و فرعی بر مبنای میزان اولویت و تاکید مصاحبه شوندگان است. همچنین، بررسی شرکت بورس تهران و شرکت فرابورس ایران به‌عنوان دو رکن دیگر سازمان‌های بورسی نیز می‌توانست به جامعیت پژوهش حول سازمان‌های بورسی کمک کند. پژوهش حاضر بر سازمان‌هایی متمرکز شده است که ماهیتی بوروکراتیک و رسمی داشته و در چارچوب سیاست‌گذاری‌های حاکمیتی خدمات معینی را به مشتریان خود ارائه می‌کنند. بنابراین جامعه هدف پژوهش محدود بوده و طیف گسترده‌ای از سازمان‌هایی را که ساختار، ماهیت و مشتریان متفاوتی دارند، شامل نمی‌شود. پژوهش‌های آتی می‌توانند با تمرکز بر ساختارهای منعطف‌تر، این خلأ را پوشش دهند.

این پژوهش صرفاً درصدد شناسایی عوامل و مولفه‌های پیش‌برنده پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌های بورسی بوده است. پژوهش‌های آتی می‌توانند به وسیله روش تحقیق آمیخته<sup>۱</sup> با طراحی مدلی برای پیاده‌سازی این پارادایم، نقش مهمی را در این زمینه ایفا کنند.

### منابع

1. Anlesinya, A., & Susomrith, P. (2020). Sustainable HRM: a systematic review of a developing field. *Journal of Global Responsibility*, 11(3), 295–324.
2. Aust, I., Matthews, B. and Muller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM?. *Human Resource Management Review*, 30(3).
3. Bansal P. (2005). Evolving sustainably: longitudinal study of corporate sustainable development. *Strateg Manage J* 26(3):197–218.
4. Bagsorkhi, S. S., Gelado, I., Delahaye, M., & Hwu, W. M. W. (2012). Efficient performance evaluation of memory hierarchy for highly multithreaded graphics processors. *ACM SIGPLAN Notices*, 47(8), 23–33.
5. Bombiak, E., & Marciniuk-Kluska, A. (2018). Green human resource management as a tool for the sustainable development of enterprises: Polish young company experience. *Sustainability* (Switzerland), 10(6).
6. Boudreau, J.W. & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *human resource management*, 44(2), 29-136.
7. Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
8. Burchell, J. (2011). Anticipating and Managing Resistance in Organizational Information Technology (IT) Change Initiatives. *International Journal of the Academic Business World*, 5(1), 19–28.

9. Bush, J. T. (2019). Win-Win-Lose? Sustainable HRM and the promotion of unsustainable employee outcomes. *Human Resource Management Review*, 30(3).
10. 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.
11. Docherty P, Forslin F, Shani AB. (2002). *Creating sustainable work systems: emerging perspectives and practice*. Routledge, London.
12. Ehnert I. (2014). Paradox as a Lens for Theorizing Sustainable HRM. In: Ehnert I., Harry W., Zink K. (eds) *Sustainability and Human Resource Management. CSR, Sustainability, Ethics & Governance*. Springer, Berlin, Heidelberg.
13. Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M. & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *Human Resource Management*, 27, 88–108.
14. Ehnert, I; Harry, W. and Zink, K.J. (2016), *Sustainable HRM*. Tehran: Mehraban Nashr. (in Persian)
15. Elkington, J. (1997). *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of the 21st Century*, Oxford: Capstone.
16. Fallah, H., Mehrara, A. & Tabari, M. (2021). The Model of Human Resource Management based on New Public Management. *Public Administration Perspective (PAP)*, Vol 12 (1400), No: 1 (Spring), pages: 157-177. (In Persian)
17. Felber, G. (2015). *Change Everything: Creating an economy for the common good*, London; Zed Books.
18. Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase Profits. *New York Times Magazine*, September 13, 32 – 33.
19. Ghlichlee, B., Ezzati, N. & Rahmati, H. (2020). Knowledge-based leadership and knowledge sharing. *Journal of Strategic Management Studies*, 11(43), 63-79. (In Persian)
20. Gholipour, Arian. (2011). *Human Resource Management (Concepts, Theories and Applications)*. Tehran: SAMT. (in Persian)
21. Ghorbanizadeh, V & Khaleghiniya, S. (2009). The role of Implicit knowledge in empowering employees. *Journal of Research in Human Resources Management (Imam Huuossein University)*, 1(2), 85-105. (in Persian)
22. Guerci, M., Decramer, A., Van Waeyenberg, T. et al (2019). Moving Beyond the Link Between HRM and Economic Performance: A Study on the Individual Reactions of HR Managers and Professionals to Sustainable HRM. *Journal of Business Ethics*, 160, 783–800.
23. Guerci, M., Longoni, A., Luzzini, D. (2016). Translating stakeholder pressures into environmental performance\_ the mediating role of green HRM practices. *Int. J. Hum. Resour. Manage.* 27 (2), 262–289.
24. HassanZadeh, E. (2016). *Compilation and ranking of sustainable human resource strategies using the fuzzy prioritization method*. Master's thesis in HRM, Faculty of Management, University of Tehran. (in Persian)
25. Hariri, N. (2006). *Principles and methods of qualitative research*. Tehran: Islamic Azad University, Science and Research Branch. (in Persian)
26. Hamidianpour, F; Rajabpour, I; Afarakhte, S and Mehrabi, I. Investigating the impact of sustainable human resource management on human capital. *Journal of Development of Human Resource Management and Support*, (53) 14, 1-22. (in Persian)

27. Hyung-Woo Lee. (2019). How Does Sustainability-Oriented HRM Work?: Examining Mediators on Organizational Performance. *International Journal of Public Administration*, 42 (11), 974-984.
28. Jackson, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green HRM. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 25(2), 99–116.
29. Jalali Farahani, A., Moosakhani, M., Alvani, M. & Kazemi, A. (2020). Designing a model of sustainable human resources management in line with the Good sustainable governance in Iran's administrative system. *Journal of Resource management in the police force*, 9(1), 91-128. (in Persian)
30. Jeronimo, H.M., De Lacerda, T.C., Henriques & P.L. From. (2020). Sustainable HRM to Employee Performance: A Complex and Intertwined Road. *European Management Review*, 17, 1–14.
31. Johnason, P. (2009). HRM in changing organizational contexts. In D. G. Collings & G. Wood (Eds.), *HRM: A critical approach* (pp. 19-37). London: Routledge.
32. Khanifar, H; Muslimi, N. 2018, Principles and foundations of qualitative research methods. Tehran: Negah Danesh. (in Persian)
33. Kiani, E; Rangriz, H & Ahmadi, K. (2019). Designing a model to explain sustainable HRM in Iran's government organizations. *Scientific-Research Journal of Social Sciences, Islamic Azad University, Shushtar Branch*, (1) 14, 100-70. (in Persian)
34. Kim, S.-H., Choi, Y. (2013). Hotel employees' perception of Green practices. *Int. J. Hosp. Tourism Administration* 14 (2), 157–178.
35. Kramar, R. (2014). Beyond strategic HRM: is sustainable human resource management the next approach? *Int. J. Hum. Res. Manage.* 25 (8), 1069–1089.
36. Kumar, A., Bhaskar, P., Nadeem, S. P., Tyagi, M., & Garza-Reyes, J. A. (2020). Sustainability adoption through sustainable HRM: A systematic literature review and conceptual framework. *International Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences*, 5(6), 1014–1031.
37. Leal Filho W. (2000) Dealing with misconceptions on the concept of sustainability. *Int J Sustainability in High Educ* 1(1):9–19.
38. Lee, H. W. (2019). How Does Sustainability-Oriented Human Resource Management Work?: Examining Mediators on Organizational Performance. *International Journal of Public Administration*, 42(11), 974–984.
39. Lopez-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. (2020). Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100689.
40. Macke, J & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable HRM. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806\_815.
41. Manzoor, F.; Wei, L.; Bányai, T.; Nurunnabi, M. & Subhan, Q.A. (2019). An Examination of Sustainable HRM Practices on Job Performance: An Application of Training as a Moderator. *Sustainability*, 11, 2263.
42. Mariappanadar, S. (2003). Sustainable HR strategy: The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *International Journal of Social Economics*, 30(7–8), 906–923. 313–329.
43. Mariappanadar, S. & Kramar, R. (2014). “Sustainable HRM: the synthesis effect of high performance work systems on organisational performance and employee harm”, *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(3), 206-224.
44. Mehrgan, F., Faghihi, A., & Mirsepassi, N. (2020). The Contemplation on the Interaction of Bureaucracy and Democracy: A Study among Faculty Members

- of Universities. *Journal of Public Administration Perspective*, 11(1), 39-74. (in Persian)
45. Mohammadi Nasab, A. (2015). Identification and prioritization of the components of sustainable management of human resources in Iran's banking industry. Master's thesis in HRM, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University. (In Persian)
  46. Mohammadpoor, A. (2019). Anti-method: Philosophical contexts and practical procedures in qualitative methodology. Tehran: Logous. (in Persian)
  47. Nadimidarab, S., Mardani, M., Memarzadeh Tehran, G. & Hamidi, N. (2020). Causal Relationships among Sustainable Human Resource Management Antecedents via Structural-Interpretive Modeling. *Productivity Management* . 14(54), 104-119. (in Persian)
  48. Obrad, C. & Gherhes, V. A. (2018). Human Resources Perspective on Responsible Corporate Behavior. Case Study: The Multinational Companies in Western Romania, *SUSTAINABILITY*,10(3), Article Number: 726.
  49. Palaiologos, A., Papazekos, P., & Panayotopoulou, L. (2011). Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal. *Journal of European Industrial Training*, 35(8), 826–840.
  50. Pinzone, M., Guerci, M., Lettieri, E & Redman, T. (2016). Progressing in the change journey towards sustainability in healthcare: the role of ‘Green’HRM. *J. Cleaner Prod.* 122, 201–211.
  51. Piwowar-Sulej, K. (2021). Human resources development as an element of sustainable HRM – with the focus on production engineers. *Journal of Cleaner Production*, 278, 124008.
  52. Podgorodnichenko, N., Edgar, F., & McAndrew, I. (2020). The role of HRM in developing sustainable organizations: Contemporary challenges and contradictions. *Human Resource Management Review*, 30(3), 0–1.
  53. Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green HRM: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1 – 14.
  54. Renwick, D.W., Jabbour, C.J., Muller-Camen, M., Redman, T., Wilkinson, A. (2015). Contemporary developments in Green (environmental) HRM scholarship. *Int. J. Hum. Res. Manage.* 27 (2), 114–128.
  55. Saunders, M. N., Lewis, P., Thornhill, A., & Bristow, A. (2015). Understanding research philosophy and approaches to theory development.
  56. Schuler, R.S., Jackson, S.E.(2005). A Quarter-century review of HRM in the U.S.: The growth in importance of the International perspective. *Manage. Rev.* 16 (1), 1–25.
  57. Smith, Wendy & Lewis, Marianne. (2011). Toward A Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *The Academy of Management Review*. 36(2), 381\_403.
  58. Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of HRM in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100708.
  59. Stankeviciute, Z. & Savaneviciene, A. (2014). Sustainability as a concept for HRM, *Economics and Management*, 18(4), 837-846.
  60. Teixeira, A.A., Jabbour, C.J.C., Jabbour, A.B.L.D., Latan, H. & de Oliveira, J.H.C. (2016). Green training and green supply chain management: evidence from Brazilian firms, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 116, pp. 170-176.
  61. Ulrich, D & Dulebohn, J.H.(2015). Are we there yet? What's next for HR?. *Human Resource Management Review*, 25(2), 188\_204.



62. Wagner, M. (2013). Green human resource benefits: do they matter as determinants of environmental management system implementation? *J. Bus. Ethics* 114 (3), 443–456.
63. Westerman, W., Bhaskara, M., Vanka, S & Gupta, M. (2020). Sustainable HRM and the triple bottom line: Multi-stakeholder strategies, concepts, and engagement. *Human Resource Management Review*, 30(3).
64. Wikhamn, W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 76(A), 102\_110.
65. Wood, S. & de Menezes, L.M. (2012). “High Involvement management, high-performance work systems & well-being”, *The International Journal of Human Resources*, Vol. 20 No. 7, pp. 1586-1610.