

# Public Organizations Management *Open Access*

Summer (2024) 12(3):115-134

 DOI: <https://doi.org/10.30473/ipom.2024.69956.4930>

Received: 11/Dec/2023

Accepted: 11/Aug/2024

## ORIGINAL ARTICLE

### **Presenting a Conceptual Model to Explain the Obstacles to the Implementation of Sustainable Human Resource Management, Case Study: National Petrochemical Industry Company**

**Esmael Omranzadeh<sup>1</sup>, Elmira Shakeri<sup>2\*</sup>**

1. Assistant Professor,  
Department of Public  
Administration, Mamqan  
Branch, Islamic Azad  
University, Mamqan, Iran.

2. Ph.D, Department of  
Business Management,  
Allameh Tabataba'i University,  
Tehran, Iran.

#### **Correspondence**

Elmira Shakeri

E-mail:

[elmira\\_shakeri@yahoo.com](mailto:elmira_shakeri@yahoo.com)

#### **How to cite**

Omranzadeh, E., & Shakeri, E. (2024). Presenting a Conceptual Model to Explain the Obstacles to the Implementation of Sustainable Human Resource Management, Case Study: National Petrochemical Industry Company. *Public Organizations Management*, 12(3), 115-134.

#### **ABSTRACT**

In the last two decades, attention to the sustainable management of human resources as a new paradigm has grown significantly in the advanced and industrialized countries of the world. Accordingly, the current research aimed to provide a conceptual model to explain the obstacles to the implementation of sustainable human resource management in the National Company of Petrochemical Industries. In this qualitative research, Atlas T exploratory analysis software, database analysis method, and coding based on the inductive approach were used. The results were obtained from 19 semi-structured field interviews and documents. A combination of purposive, snowball, convenience, and theoretical sampling methods were used to select the samples. The results indicated that causal conditions of "inability to attract skillful and talented human resources", "inability to maintain skillful and talented human resources and inability to direct skillful and talented human resources", and "legal responsibility and value system" along with intervener conditions of "labor conditions, customer conditions, management factors, and macro-environment conditions" shape the phenomenon of instability of human resource management, the instability of work systems, the absence of cybernetic management, the lack of systemic thinking, and imbalance in a context of environmental complexities and managers as well as cultural perspectives. These factors construct illegality of management actions, lack of legitimacy of management actions, lack of attention to creating common mental models, lack of awareness strategy, and consequence of individual, organizational, social, economic, and environmental.

#### **KEYWORDS**

Sustainable Human Resource, Green Human Resource Management, National Petrochemical Company Grounded Theory.



© 2024, by the author (s). Published by Payame Noor University, Tehran, Iran.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

«مقاله پژوهشی-اکتشافی»

ارائه الگوی مفهومی جهت تبیین موانع پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی پایدار،  
مورد مطالعه: شرکت ملی صنایع پتروشیمی

اسماعیل عمران زاده<sup>۱</sup>، المیرا شاکری<sup>۲\*</sup>

چکیده

در دو دهه اخیر در سراسر کشورهای پیشرفته و صنعتی جهان، توجه به مدیریت پایدار منابع انسانی به‌عنوان یک پارادایم جدید، رشد فراوانی یافته است، بر همین اساس هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی مفهومی جهت تبیین موانع پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی پایدار در شرکت ملی صنایع پتروشیمی است. در این پژوهش کیفی با کمک نرم‌افزار تحلیل اکتشافی اطلس. تی از روش تحلیل داده‌بنیاد و کدگذاری مبتنی بر رویکرد استقرایی بهره گرفته شده است. نتایج از درون ۱۹ مصاحبه میدانی نیمه ساختاریافته و اسناد به دست آمدند. نمونه‌ها از ترکیبی از نمونه‌گیری‌های هدفمند، گلوله برفی، در دسترس و نظری حاصل شدند. نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد شرایط علی «عدم توانایی در جذب منابع انسانی ماهر و با استعداد، عدم توانایی در نگهداشت منابع انسانی ماهر و با استعداد، عدم توانایی در هدایت منابع انسانی ماهر و با استعداد، مسئولیت قانونی، نظام ارزشی» و شرایط مداخله‌گر «کیفیت نیروی کار، شرایط مشتریان، عوامل مدیریتی و شرایط محیط کلان» شناسایی شدند. پدیدار «ناپایداری سیستم‌های کاری، عدم وجود مدیریت سایبرنتیک، عدم وجود تفکر سیستمی و عدم تعادل» و شرایط زمینه‌ای «پیچیدگی محیطی، نگرش مدیران و فرهنگ» حاصل شدند. «عدم مشروعیت اقدام‌های مدیریتی، عدم توجه به خلق مدل‌های ذهنی مشترک و عدم آگاهی‌بخشی» هم به‌عنوان استراتژی‌ها و «آسیب فردی، آسیب سازمانی، آسیب اجتماعی، آسیب اقتصادی و آسیب زیست‌محیطی» به‌عنوان پیامدهای مدیریت ناپایدار منابع انسانی شناسایی شدند.

واژه‌های کلیدی

مدیریت منابع انسانی پایدار، مدیریت منابع انسانی سبز، شرکت ملی صنایع پتروشیمی، نظریه داده‌بنیاد.

۱. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ممقان، ممقان، ایران.  
۲. دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

نویسنده مسئول: المیرا شاکری

رایانامه:

[elmira\\_shakeri@yahoo.com](mailto:elmira_shakeri@yahoo.com)

استناد به این مقاله:

عمران‌زاده، اسماعیل و شاکری، المیرا (۱۴۰۳). ارائه الگوی مفهومی جهت تبیین موانع پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی پایدار، مورد مطالعه: شرکت ملی صنایع پتروشیمی. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۲(۳)، ۱۱۵-۱۳۴.

## مقدمه

عملکرد سازمانی و عملکرد مطلوب بازار کار بسیار مهم است (آنس دی ووس و همکاران، ۲۰۱۷). موضوع و حوزه پژوهش مدیریت پایدار منابع انسانی<sup>۷</sup> یکی از موضوعاتی است که در دهه گذشته به‌طور فزاینده به موضوعی مهم تبدیل شده است (اهنرت و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴). مسئله محدودیت منابع انسانی، سالمندی جمعیت و اثرات منفی روش‌های مدیریت منابع انسانی بر کارکنان و افزایش مسائل بهداشتی مرتبط با کار، موجب ایجاد مفهوم مدیریت پایدار منابع انسانی و توسعه مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی شده است (استنکوویچ و ساوانویشین، ۲۰۱۳). اگرچه منابع انسانی و مدیریت آن‌ها به‌عنوان عاملی حیاتی برای موفقیت سازمانی تلقی می‌شوند، ولی در عمل منابع انسانی در حال مصرف شدن و استثمار هستند تا توسعه یافتن و بازسازی شدن. با وجود اینکه در چند سال اخیر توجه جهانیان به مسئله پایداری منابع انسانی سازمان‌ها و انجام تحقیقات درباره آن افزایش یافته است، اما هنوز مطالعه چندانی در کشور ما در این زمینه انجام نشده است.

صنایع پتروشیمی در حوزه محیط‌زیست، جزء صنایع پیشرو هستند و مهم‌تر اینکه نسبت به موارد نظارتی و الزام‌های قانونی با ارگان‌های دولتی همکاری دارند. از طرفی با توجه به اینکه شرکت‌های پتروشیمی جزء صنایع آلاینده بودند که در سال ۱۳۹۸ با توجه به سخت‌گیرانه‌تر شدن الزام‌های محیط‌زیستی، آمار کاهش اعلام شد (احمدی و همکاران، ۲۰۲۳). از طرف دیگر با توجه به مزیت صنایع پتروشیمی در زمینه ایجاد ارزش افزوده، اشتغال‌زایی و ... مطالعه و اتخاذ شیوه‌های رقابتی در این صنایع دارای اهمیت فراوانی است و به صورت مستقیم و یا غیرمستقیم در تولید ملی، اشتغال‌زایی و جذب نیروی کار، نقش قابل توجهی دارند. طبق مشاهدات و بررسی‌های انجام شده در شرکت ملی صنایع پتروشیمی نشانه‌هایی مبنی بر عدم پایداری منابع انسانی اعم از ترک خدمت کارکنان، فقدان تعلق سازمانی و ادراک ناعدالتی شناسایی گردیده است، به‌علاوه شرکت پتروشیمی با بحران فقدان ثبات مدیریت استراتژیک منابع انسانی مواجه بوده است؛ لذا پیاده‌سازی مدیریت پایدار منابع انسانی در این سازمان امری حیاتی است. در این راستا این پژوهش درصدد است موانع پیاده سازی مدیریت منابع انسانی پایدار تبیین شده و مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد تا به‌عنوان یک راهنمای عمل و با رفع موانع به کاربردی سازی آن کمک کند. بر این اساس هدف این

امروزه منابع انسانی و فعالیت‌ها و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی به‌عنوان عواملی مهم جهت دستیابی سازمان‌ها به موفقیت شناسایی شده‌اند (گوست<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). اخیراً محققان زیادی بر پایه رویکرد مبتنی بر منبع، مفهوم نوینی با عنوان «پایداری منابع انسانی را در حوزه منابع انسانی» معرفی کرده‌اند. این مفهوم به دلیل افزایش تقاضای حوزه منابع انسانی برای مشاغل حرفه‌ای و مدیریتی و لزوم داشتن مهارت و شایستگی بالا و توانایی خود مدیریتی مورد استقبال مدیران سازمان‌هایی که خواهان رقابت در عرصه جهانی هستند قرار گرفته است (کلنس و ون اردی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). منابع انسانی قلب هر سازمان هستند و فقط در صورت حمایت، تعهد و مشارکت آنان، دسترسی به اهداف سازمان امکان‌پذیر خواهد شد (تفرج‌خواه و همکاران، ۲۰۲۱). مسئله محدودیت منابع انسانی، سالمندی جمعیت و اثرات منفی روش‌های مدیریت منابع انسانی بر کارکنان و افزایش مسائل بهداشتی مرتبط با کار، موجب ایجاد مفهوم مدیریت پایدار منابع انسانی و توسعه مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی شده است (استنکوویچ و سونوسین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). پایووی<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) بیان می‌کند که اهمیت مدیریت منابع انسانی به‌منظور دستیابی به مزیت رقابتی برای همه مدیران شرکت‌ها، باوری قلبی و باطنی است و به محوری برای جریان تحقیقات تبدیل شده است (شولر و جکسون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱). در صورتی که کارکنان به شیوه‌ای خود مسئولانه عمل کنند و در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کنند و همچنین مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک «نگهبان منابع انسانی» با هدف حمایت نمودن عمل کند، مدیریت پایدار منابع انسانی می‌تواند به حفظ کرامت کارکنان و ضمانت اشتغال آن‌ها در بازار کار کمک کند و از اثرات منفی اقدامات و استراتژی‌های منابع انسانی جلوگیری کند (تام و شاپاچ برونیمین<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳). در واقع مدیریت پایدار منابع انسانی به دنبال ایجاد توازن در دستیابی به اهداف سازمانی و بازسازی پایه منابع انسانی در یک دوره زمانی بلندمدت و کنترل اثرات منفی بر پایه منابع انسانی است (استنکوویچ و ساوانویشین، ۲۰۱۳). به عبارتی مدیریت پایدار منابع انسانی برای موفقیت حرفه‌ای افراد، افزایش

1. Guest
2. Cleassens & Van Eerde
3. Stankeviciute, Savaneviciene
4. Paauwe
5. Schuler & Jackson
6. Thom & Schüpbach- Brönnimann

7. Sustainable HRM

8. Ehnert et al

اثرات جانبی منفی اقدامات آن‌ها (سیستم‌ها) بر ذی‌نفعان خود و بر جامعه، به دلیل بهره‌برداری آن‌ها از منابع انسانی (دوچرتی<sup>۳</sup> و همکاران، ب<sup>۴</sup> ۲۰۰۲، مولداسل<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱). بحث پایداری، اثرات جانبی فعالیت‌های تجاری را تجزیه و تحلیل می‌کند. پایداری در حوزه مدیریت منابع انسانی به‌عنوان ابزاری است که به توسعه منابع انسانی، طراحی سیستم پاداش، پایداری در اهداف سازمان‌ها، استخدام نیروی انسانی، امنیت شغلی، ارتقای سلامت و تعادل کار و زندگی منجر می‌شود (اهنرت، ۲۰۰۹).

مدیریت پایدار منابع انسانی به‌عنوان اتخاذ استراتژی مناسبی برای مدیریت منابع انسانی و شیوه‌هایی که دست‌یابی به اهداف مالی، اجتماعی و زیست‌محیطی را برای سازمان فراهم می‌آورد تعریف می‌شود (اهنرت و هری<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲: ۲۲۷). این رویکرد، پایداری را به‌عنوان تعادل مصرف منابع و تولید منابع تعریف می‌کند (مولر و رمر<sup>۶</sup>، ۱۹۹۹). هدف از مدیریت پایدار منابع انسانی، استقرار کارکنان به شیوه‌ای است که توسعه و عملکرد بلندمدت آن‌ها نه تنها کاهش نیابد، بلکه افزایش یابد (زاگ<sup>۷</sup>، ۲۰۰۲). سیستم‌های کار پایدار به تعادل بین کیفیت زندگی کاری و عملکرد سازمانی و به «فرایندهای تغییر پایدار» و اشتغال منجر می‌شوند (بیبرلو<sup>۸</sup>، ۲۰۰۲؛ دوچرتی و همکاران، ۲۰۰۲).

مدیریت پایدار منابع انسانی عبارت است از الگوی برنامه‌ریزی شده یا استراتژی‌ها و شیوه‌های در حال ظهور منابع انسانی که برای فراهم نمودن زمینه دست‌یابی به اهداف سازمانی در نظر گرفته شده است، به صورتی که به‌طور هم‌زمان به تکثیر پایه منابع انسانی در داخل و خارج از سازمان در طی یک دوره زمانی طولانی‌مدت و کنترل اثرات جانبی و بازخورد ایجاد شده توسط خود سیستم‌های منابع انسانی بر پایه منابع انسانی و در نتیجه برخورد شرکت می‌برازد (اهنرت و همکاران، ۲۰۱۴). تام وزاگ نیز (۲۰۰۴)، مدیریت پایدار منابع انسانی را به‌عنوان رویکردها و اقدامات مفهومی بلندمدت محور، با هدف استخدام و انتخاب کارکنان مسئول از نظر اجتماعی و مناسب از نظر اقتصادی، توسعه، استقرار و کوچک‌سازی آن‌ها تعریف کرده‌اند (تام و زاگ، ۲۰۰۴). مولر- کریست و رمر نیز مدیریت پایدار منابع انسانی را به‌عنوان آنچه که شرکت‌ها، مجبور به انجام دادن آن در محیط‌های خود، برای دسترسی بلندمدت به منابع انسانی ماهر هستند تعریف کرده‌اند (مولر-

پژوهش، استخراج مدلی منبایی جهت تبیین موانع پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی پایدار در شرکت ملی صنایع پتروشیمی است. به‌طور کلی، این پژوهش شواهد تجربی قابل‌توجهی درباره موانع پیاده‌سازی مدیریت پایدار منابع انسانی فراهم می‌کند. نتایج این پژوهش می‌تواند به شناسایی عواملی که در مدیریت پایدار منابع انسانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی بازدارنده هستند، کمک کنند. امید است صنایع پتروشیمی بتوانند بر اساس یافته‌های این پژوهش نسبت به تدوین راهبردهای پایداری مدیریت منابع انسانی اقدام نمایند. بر این اساس در این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال هستیم که الگوی مفهومی جهت تبیین موانع پیاده‌سازی مدیریت پایدار منابع انسانی در صنایع پتروشیمی چگونه است؟ برای پاسخگویی به این سؤال، ابتدا به‌مرور ادبیات نظری پرداخته شده، سپس با استفاده از روش کیفی و ابزار مصاحبه، عوامل مؤثر شناسایی و طبقه‌بندی شده است.

## مبانی نظری

### مدیریت پایدار منابع انسانی

منابع انسانی یکی از مهم‌ترین منابع سازمان‌ها هستند و از آنجایی که منابع انسانی می‌تواند در سازمان‌ها کم یاب شده و مورد بهره‌برداری و مصرف شدن قرار گیرد، مدیریت پایدار منابع انسانی به یک نگرانی برای علاقه‌مندان به حوزه‌های منابع انسانی در سازمان‌ها تبدیل شده است (اهنرت، ۲۰۱۴). سیستم‌های کار پایدار یکی از رویکردهای مفهومی ارتباط‌دهنده پایداری و مدیریت منابع انسانی است که پایداری را به‌عنوان یک مسئولیت اجتماعی، مفهوم‌سازی می‌کند، بر بازسازی و توسعه منابع انسانی و اجتماعی تأکید می‌ورزد و به تعادل بین کیفیت زندگی کاری و عملکرد سازمانی، به فرایندهای تغییر پایدار و به استخدام منجر می‌شود (اهنرت، ۲۰۰۹، ۴۸-۵۲). ظهور ایده پایداری برای مدیریت منابع انسانی با توسعه مسئولیت اجتماعی شرکت و پژوهش مدیریت پایدار تقویت شده است. مفاهیم و شیوه‌های پایداری و مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها غالباً با هم تداخل دارند. در ادبیات پایداری شرکت‌ها، بعد اجتماعی پایداری اغلب مترادف با مفاهیم مسئولیت اجتماعی شرکت (بنسال<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵) و یا مترادف با اخلاق کسب‌وکار (کریستنسن<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۷) استفاده شده است. ادبیات سیستم‌های کار پایدار، پایداری را به‌عنوان یک مسئولیت اجتماعی، مفهوم‌سازی می‌نماید. مسئولیت در قبال

3. Docherty  
4. Moldasch  
5. Harry  
6. Müller & Remer  
7. Zaugg  
8. Bjerlov

1. Bansal  
2. Christensen

مسئولیتی، تعادل کار و زندگی و رفاه می‌باشد (تام و زاگ، ۲۰۰۴). فاطیما و شیکه بیان می‌کند تناسب فرد - سازمان احتمال برقراری مدیریت پایدار منابع انسانی را افزایش می‌دهد (فاطمی و شیکه، ۲۰۱۷). در واقع مدیریت پایدار منابع انسانی مفهومی وسیع‌تر از مدیریت استراتژیک منابع انسانی دارد (استنکویسیوت و ساوانوشین، ۲۰۱۳). رویکرد مدیریت پایدار منابع انسانی براساس مفهوم توسعه پایدار به‌عنوان یک تفکر و اقدام اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی که فرصت‌های بقا را برای نسل‌های آینده به خطر نمی‌اندازد است (تام و زاگ، ۲۰۰۲). همیلتون و جیویا<sup>۲</sup> بیان می‌کنند که پایداری، رشد و رفاه را در داخل سازمان برای کارکنان تسهیل می‌کند و در عین حال به پایداری محیط اجتماعی، اقتصادی و طبیعی جهانی کمک می‌کند (همیلتون و جیویا، ۲۰۰۹).

آپ و همکارانش<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) بیان می‌کنند که مدیریت پایدار منابع انسانی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا کارکنان با کیفیت را جذب نموده و آن‌ها را حفظ کند، زیرا در این صورت کارکنان با یکپارچه نمودن اقدامات مدیریت پایدار منابع انسانی با گزاره ارزش کارکنان<sup>۴</sup> یک برند جذاب و منحصر به فرد از کارفرما ایجاد می‌نمایند (آپ و همکاران، ۲۰۱۲). در جدول ۱ خلاصه‌ای از تعاریف مرتبط با مدیریت پایدار منابع انسانی ارائه شده است.

کریست و رمرا<sup>۱</sup> (۱۹۹۹). زاگ و همکاران (۲۰۰۱) بیان می‌کنند هدف اصلی از مدیریت پایدار منابع انسانی عبارت است از افزایش قابلیت جایگزینی و استخدام کارکنان، افزایش مسئولیت فردی افراد و ایجاد تعادل در زندگی و کار دست‌یابی به این اهداف در صورتی ممکن خواهد بود که فرد و سازمان به‌عنوان شرکای برابر در نظر گرفته شوند (زاگ و همکاران، ۲۰۰۱). همچنین فرض بر این است که اهداف فردی کارکنان شامل بهبود و اشتغال، حفظ تعادل نقش در داخل و خارج از کار (تعادل کار و زندگی)، افزایش تمایل برای مشارکت در فرایندهای تصمیم‌گیری و برای کیفیت بهتر زندگی می‌باشد (تام و زاگ، ۲۰۰۴). این رویکرد، پایداری را به‌عنوان یک سود متقابل برای تمام ذی‌نفعان مفهوم‌سازی می‌کند و به‌عنوان کمکی برای پایداری اقتصادی بلندمدت در نظر گرفته می‌شود. در این مدل ابزارها شامل توسعه منابع انسانی، طراحی سیستم پاداش و همچنین در نظر گرفتن پایداری در اهداف، استراتژی و فرهنگ‌سازمانی می‌باشد (تام، ۲۰۰۲). در این مدل علاوه بر اهمیت استخدام منابع انسانی، بازایی منابع انسانی، مراقبت‌های منابع انسانی (نظیر امنیت شغلی، ارتقای سلامت)، استقرار منابع انسانی و رهبری مشارکتی نیز دارای اهمیت می‌باشد (تام و زاگ، ۲۰۰۲؛ تام و شاپاچ برونیمن، ۲۰۰۳). منظور از اهداف از منظر سازمان عبارت است از تأمین افراد ماهر و با انگیزه در بلندمدت، برای سازمان‌ها، مزیت رقابتی پایدار و ارزش‌افزوده اقتصادی و از منظر کارمند، استخدام، خود

### جدول ۱. تعریف مدیریت پایدار منابع انسانی

Table 1. Definition Of Sustainable Human Resource Management

منبع	تعریف مدیریت پایدار منابع انسانی
(اهنرت و هری، ۲۰۱۲)	اتخاذ استراتژی مناسب برای مدیریت منابع انسانی و شیوه‌هایی که دست‌یابی به اهداف مالی، اجتماعی و زیست‌محیطی را برای سازمان فراهم سازد.
(مولر و رمرا، ۱۹۹۹)	تعادل مصرف منابع و تولید منابع
(اهنرت و همکاران، ۲۰۱۴)	الگوی برنامه‌ریزی شده یا استراتژی‌ها و شیوه‌های در حال ظهور منابع انسانی که برای فراهم نمودن زمینه دست‌یابی به اهداف سازمانی در نظر گرفته شده است، به صورتی که به‌طور هم‌زمان به تکثیر پایه منابع انسانی در داخل و خارج از سازمان در طی یک دوره زمانی طولانی‌مدت و کنترل اثرات جانبی و بازخورد ایجاد شده توسط خود سیستم‌های منابع انسانی بر پایه منابع انسانی و در نتیجه برخورد شرکت می‌پردازد.
(تام و زاگ، ۲۰۰۴)	رویکردها و اقدامات مفهومی بلندمدت محور، با هدف استخدام و انتخاب کارکنان مسئول از نظر اجتماعی و مناسب از نظر اقتصادی، توسعه، استقرار و کوچک‌سازی آن‌ها
(مولر - کریست و رمرا، ۱۹۹۹)	آنچه که شرکت‌ها، مجبور به انجام دادن آن در محیط‌های خود، برای دسترسی بلندمدت به منابع انسانی ماهر هستند.

1. Muller- Christ & Remer
2. Hamilton & Gioia
3. App et al
4. Employee Value Proposition

### پیشینه‌های پژوهش

جویس و ویجی<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، در پژوهشی با عنوان «مطالعه نظری مدیریت منابع انسانی سبز: رویه‌ای نوآورانه برای پایداری سازمانی» انجام دادند. این مطالعه با هدف برجسته کردن مدیریت منابع انسانی سبز از طریق عملکردهای مختلف HRM در شرکت‌ها انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد مدیریت منابع انسانی سبز باعث افزایش کارایی، کاهش هزینه، حفظ کارکنان و بهبود سودآوری و سایر مزایای اساسی شده است و در نتیجه آن برخی از فعالیت‌های بالقوه منابع انسانی برای سازمان‌های سبز پیشنهاد شد.

قرشی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰)، پژوهشی با هدف شناسایی اهمیت شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان‌های بخش عمومی امارات متحده عربی انجام دادند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز به‌طور قابل‌توجهی به پایداری سازمان کمک می‌کند. برای حفظ رشد و عملکرد پایدار، سازمان‌ها باید مفاهیم سبز را در سراسر سازمان‌ها از جمله بخش‌های مدیریت منابع انسانی پیاده‌سازی کنند و سازمان‌ها نیز باید اهداف سبز را به صورت سالانه و همسو با چشم‌انداز و سیاست‌های دولت در این زمینه توسعه دهند.

صیادی و همکاران (۲۰۱۷)، در پژوهشی تحت عنوان «تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت پایدار منابع انسانی با استفاده از رویکرد ترکیبی سلسله‌مراتبی فازی و دیمتل فازی» انجام دادند. هدف این پژوهش بررسی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر مدیریت پایدار منابع انسانی است. جامعه آماری این پژوهش شرکت‌های کوچک و متوسط شهر کرمان است. در این پژوهش جهت تحلیل داده‌ها روش ترکیبی سلسله‌مراتبی فازی و دیمتل فازی استفاده شده است. پژوهشگران بر مبنای مبانی نظری موجود، مدیریت پایدار منابع انسانی را دارای سه بعد اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی در نظر گرفته‌اند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد بعد زیست‌محیطی بیشترین تأثیر را داشته و ابعاد اجتماعی و اقتصادی در اولویت‌های بعدی قرار می‌گیرند.

رنویک و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۳)، پژوهشی با عنوان «مدیریت منابع انسانی سبز» انجام دادند. یافته‌های این بررسی نشان می‌دهد که درک اینکه چگونه شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار بر انگیزه کارکنان برای درگیر شدن در فعالیت‌های محیطی تأثیر می‌گذارد، از چگونگی توسعه قابلیت‌های پایدار

توسط سازمان‌ها و فراهم کردن فرصت‌هایی برای مشارکت در تلاش‌های سازمانی برای کارکنان مهم‌تر است. به‌علاوه نتایج پژوهش نشان داد مدیریت منابع انسانی پایدار به صورت مثبت، اهداف مالی، رفاه کارکنان و اهداف جمعی سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

آپ و همکاران (۲۰۱۲)، در پژوهشی تحت عنوان «برند کارفرما: مدیریت پایدار منابع انسانی به‌عنوان یک مزیت رقابتی در بازار برای کارمندان با کیفیت» انجام دادند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت پایدار منابع انسانی به ایجاد یک برند جذاب از کارفرما که بتواند نیازها و انتظارات گوناگون کارکنان بالقوه و موجود را بدون به خطر انداختن یک تصویر ذهنی استوار از کارفرما مورد توجه قرار دهد، کمک می‌کند و این امر منجر به ایجاد یک مزیت رقابتی پایدار می‌شود. همچنین نتایج این پژوهش بیان می‌کند مدیریت پایدار منابع انسانی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا کارکنان با کیفیت را جذب نموده و بتواند آن‌ها را حفظ نمایند زیرا در این صورت، سازمان‌ها با یکپارچه کردن اقدامات پایدار منابع انسانی با گزاره ارزش کارکنان، یک برند جذاب و منحصربه‌فرد از کارفرما ایجاد می‌نمایند که منجر به ایجاد مزیت رقابتی پایدار می‌شود (آپ و همکاران، ۲۰۱۲).

احمدی و همکاران (۲۰۲۳)، پژوهشی با هدف بررسی تأثیر آگاهی زیست‌محیطی بر مدیریت منابع انسانی سبز با نقش میانجی رفتارهای سبز کارکنان و نوآوری سبز و تعدیل‌گری رهبری خدمتگزار است در جامعه آماری کارکنان شرکت‌های فعال پتروشیمی منطقه پارس جنوبی انجام دادند. نتیجه پژوهش نشان می‌دهد که آگاهی زیست‌محیطی بر رفتار سبز کارکنان، نوآوری سبز و مدیریت منابع انسانی سبز تأثیر معناداری دارد. رفتار سبز کارکنان بر مدیریت منابع انسانی سبز تأثیر معناداری دارد، اما تأثیر نوآوری سبز بر مدیریت منابع انسانی سبز تأیید نشد. رفتار سبز کارکنان نقش میانجی میان مدیریت منابع انسانی سبز و آگاهی زیست‌محیطی دارد، اما نقش میانجی نوآوری سبز و تعدیلگر رهبری خدمتگزار میان مدیریت منابع انسانی سبز و آگاهی زیست‌محیطی تأیید نشد. نوآوری پژوهش: پژوهش بررسی شده به مدیران یاری می‌رساند تا فرایند انتخاب، استخدام و آموزش سبز را در دستور کار قرار دهند و آگاهی منابع انسانی را در حوزه زیست‌محیطی تقویت کنند سپس با به‌کارگیری نقش میانجی رفتار سبز کارکنان، نوآوری سبز و تعدیلگر رهبری خدمتگزار، به شکل‌گیری فضای دوست‌دار محیط‌زیست کمک کنند.

1. Joyce & Vijai
2. Qureshi et al
3. Renwick et al

دارد. هدف بیشتر این پژوهش‌ها تعریف پدیده پایداری و سودمندی آن برای مدیریت منابع انسانی بوده است. نخستین تلاش‌ها در اواخر دهه ۱۹۹۰ انجام شده است. هدف اولیه این تحقیقات اشاره به اهمیت پایداری برای مدیریت منابع انسانی و نامیدن آن با عنوان مدیریت منابع انسانی پایدار بوده است. این تحقیقات اولیه از تحقیقات مدیریت محیط‌زیست، پایداری سازمانی و همچنین تحقیقات مدیریت منابع انسانی در روابط انسانی الهام گرفته‌اند. این تحقیقات بر پایه ملاحظات بود که نشان می‌داد تنها منابع طبیعی نیستند که کمیاب‌اند، بلکه منابع انسانی نیز اغلب منابع کمیابی برای ادامه حیات سازمان‌ها هستند؛ علاوه بر این رویکردهای موجود در زمینه منابع و منابع انسانی در سازمان تا آن زمان اغلب گرایش کوتاه‌مدت داشت و افراد در سازمان‌ها بیشتر مورد استفاده قرار می‌گرفتند بیش از آنچه که بازتولید شوند. دسته دوم به مطالعاتی مربوط می‌شود که پژوهشگران ارتباط بین پایداری و مدیریت منابع انسانی را به‌طور منظم‌تری مورد مطالعه قرار دادند و با به‌کارگیری ایده پایداری در زمینه‌های مختلف مشکلات منابع انسانی، همچون استراتژی منابع انسانی پایدار جهت کاهش تأثیرات نامطلوب تعدیل نیرو؛ پتانسیل پایداری به‌عنوان پارادایمی جدید برای مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد؛ رویکرد نظریه ذی‌نفعان در مدیریت منابع انسانی؛ دیدگاه‌های بیشتری ارائه دادند. به‌طور کلی می‌توان گفت این پژوهش‌ها مستقل از یکدیگر و در هماهنگی با رویکردهای اولیه و با الهام از تحقیقات در زمینه موفقیت سازمانی، مدیریت منابع انسانی (استراتژیک)، عوامل انسانی (ارگونومی) و نظام‌های کاری پایدار انجام پذیرفته است. در نهایت دسته سوم پژوهش‌هایی هستند که پژوهشگران تلاش می‌کنند تا با یکدیگر و در گروه‌های بین‌رشته‌ای در زمینه مدیریت منابع انسانی پایدار همکاری کنند. در این دسته از پژوهش‌ها درک وسیع‌تری از نقش مدیریت منابع انسانی در ایجاد سازمان‌های پایدار و مسئول از لحاظ اقتصادی، اجتماعی و اکولوژیکی به وجود آمده است. علاوه بر این، مفاهیم در حال رقابتی مانند «مدیریت منابع انسانی سبز» با تمرکز بر پایداری زیست‌محیطی و پذیرفتن برتری حداکثرسازی عملکرد اقتصادی؛ و مدیریت منابع انسانی با مسئولیت اجتماعی و با تأکید بر پایداری اجتماعی و مسئولیت اجتماعی سازمان پدیدار شد.

بررسی پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد اکثر پژوهش‌های انجام شده در حوزه مدیریت پایدار منابع انسانی دارای رویکرد کمی بوده و پژوهش‌های کیفی دارای تعدد و تنوع کمتری هستند. در میان پژوهش‌های داخلی بررسی شده پژوهشی در

تفرج‌خواه و همکاران (۲۰۲۱)، پژوهشی با هدف توسعه مدل مدیریت منابع انسانی با رویکرد توسعه‌سازمانی پایدار انجام دادند. نتایج پژوهش در قالب مدل پارادایمی شامل مقوله محوری (سیستم‌های کاری پایدار، تعادل، خودمختاری و خودکنترلی و نظام‌های مدیریت منابع انسانی)، شرایط علی (نظام ارزشی و مدیریتی سازمان و جامعه، ضرورت حفظ و توسعه منابع انسانی و مسئولیت اجتماعی اقتصادی و مسئولیت قانونی)، راهبردها (خلق و توسعه آرمان مشترک، رویکرد فرایندی، به‌گزینی و نگهداری و آگاهی بخشی)، زمینه حاکم (بیش پایداری، قابلیت سازمانی، هم‌راستایی استراتژیک و سرمایه سازمانی) و در نهایت پیامدها (عملکرد برتر اقتصادی، عملکرد برتر اجتماعی و عملکرد برتر زیست‌محیطی) ارائه شد.

حدادی و همکاران (۲۰۲۰)، پژوهشی با هدف طراحی الگوی مفهومی توسعه عملکرد منابع انسانی با رویکرد آینده‌پژوهی در بنیاد مستضعفان انجام دادند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که توسعه آینده‌نگر عملکرد کارکنان در بنیاد مستضعفان فرایندی سیستماتیک و چندبعدی است که عناصر آینده‌پژوهی، ساختاری، عملکردی و پیامدهای را در یک سیستم جدید و راهبردی پذیر یکپارچه می‌کند تا به آینده محتمل و ممکن در عملکرد کارکنان برسد. مدل ارائه شده می‌تواند در تحلیل و برنامه‌ریزی اجرای الگوی مدیریت عملکرد استراتژیک مورد استفاده سازمان مذکور قرار بگیرد.

بهمیاری و همکاران (۲۰۲۰)، پژوهشی با هدف طراحی و تبیین مدل مدیریت منابع انسانی سبز با تأکید بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی انجام دادند. جامعه آماری تحقیق حاضر از دو گروه تشکیل شده است. گروه اول شامل خبرگان آشنا با مدیریت منابع انسانی سبز است و گروه دوم شامل کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی سبز با مسئولیت اجتماعی دارای رابطه مثبت و معناداری است. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که به‌منظور سنجش میزان آگاهی داوطلبان استخدام می‌بایست از سوالات زیست‌محیطی در مصاحبه استخدامی استفاده شود. به‌علاوه یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد بهتر است آزمون‌های جذب و استخدامی به صورت الکترونیکی انجام شود.

در تاریخچه تحقیقات در زمینه مدیریت پایدار منابع انسانی ما همچنان در مرحله پیشگامی هستیم و بیشتر تحقیقات در این زمینه اکتشافی هستند. مطالعات انجام شده در حوزه پایداری و مدیریت منابع انسانی به سه دسته کلی تقسیم می‌شود: دسته اول به پژوهش‌های مرتبط با مفهوم پایداری منابع انسانی اختصاص

در این پژوهش در مجموع ۱۹ مصاحبه نیمه ساختاریافته تخصصی با خبرگان منابع انسانی صورت گرفته و همچنین اسناد دست دوم مورد مطالعه قرار گرفته است. این پژوهش به لحاظ هدف، بنیادی و کاربردی و به لحاظ نتیجه، اکتشافی و به لحاظ رویکرد، کیفی است و همچنین استراتژی این پژوهش داده‌بنیاد است.

در این پژوهش برای نمونه‌گیری از ترکیبی از روش‌های نمونه‌گیری در دسترس، نمونه‌گیری هدفمند، نمونه‌گیری گلوله برفی<sup>۱</sup> و نمونه‌گیری نظری استفاده شده است. یعنی در آغاز نمونه‌های در دسترس مورد مطالعه قرار گرفتند سپس با توجه به اطلاعاتی که از آن‌ها به دست آمد نمونه‌های بعدی انتخاب شدند. مصاحبه‌ها بین ۴۰ الی ۸۰ دقیقه بود و در مواردی از نمونه‌های قبلی برای تماس با نمونه‌های بعدی کمک گرفته می‌شد. در سراسر فرایند نمونه‌گیری همواره تلاش می‌شد تا نمونه‌ها براساس میزان آگاهی بخشی آن‌ها انتخاب شوند.

در پژوهش کیفی بر عمق بیشتر از دامنه تأکید می‌شود و معیاری که تعداد نمونه‌ها را تعیین می‌کند اشباع نظری<sup>۲</sup> است، در این پژوهش، پس از کدگذاری مصاحبه شماره ۱۴، کد جدیدی اضافه نشد، با این حال برای افزایش اعتبار و دقت پژوهش ۵ مصاحبه دیگر نیز وارد تحلیل شدند. در کل تعداد نمونه‌ها ۱۹ مورد شد که شامل خبرگان منابع انسانی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی بود. تمامی مصاحبه‌شوندگان مرد و دامنه سنی آن‌ها بین ۴۰ سال الی ۶۵ سال بود.

### استراتژی پژوهش

در این پژوهش از استراتژی تحلیل داده بنیاد بهره گرفته شده است. بر این اساس، پژوهش تمامی توجه خود را بر تفسیر داده‌ها متمرکز کرده و به‌جای استفاده از روش خطی، روش رفت و برگشت مداوم بین جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به کار گرفته می‌شود. در این روش پژوهشگر به‌جای آنکه مراقب اعداد باشد، به دنبال کشف تم‌های مشترک و متناقض است. این پژوهش به دیدگاه‌های پاسخ‌دهندگان وفادار می‌ماند و جهت‌گیری استقرائی دارد. در این پژوهش از نرم‌افزار اطلس تی<sup>۳</sup> برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. این نرم‌افزار برای تحلیل‌های مبتنی بر کدگذاری و به خصوص برای روش نظریه داده‌بنیاد مناسب است.

ارتباط با موانع مدیریت پایدار منابع انسانی در سازمان‌ها و شرکت‌ها یافت نشد. به‌منظور رفع خلأ پژوهشی موجود، در پژوهش حاضر تلاش می‌کنیم الگوی مفهومی جهت تبیین موانع پیاده‌سازی مدیریت پایدار منابع انسانی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی ارائه کنیم. به‌طور کلی پژوهش حاضر علاوه بر اینکه شواهد تجربی قابل‌توجهی در مورد عوامل بازدارنده پیاده‌سازی مدیریت پایدار منابع انسانی ارائه می‌دهد، درون‌بینی‌هایی از ریشه‌های ناپایداری مدیریت منابع انسانی را نیز فراهم می‌کند. امید است صنایع پتروشیمی بتوانند بر اساس یافته‌های این پژوهش نسبت به تدوین راهبردهای مدیریت پایدار منابع انسانی اقدام نمایند. بر این اساس پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به پرسش‌های زیر است:

پرسش پژوهش در روش کیفی در طول پژوهش تکمیل می‌شود اما در آغاز نیاز است که با پرسش‌هایی روشن، تصویر درستی از پژوهش ایجاد شود. البته ویژگی اکتشافی پژوهش کیفی ایجاب می‌کند که پرسش پژوهش از انعطاف لازم برخوردار باشد. بر این اساس پرسش‌ها در طول پژوهش محدودتر شدند و در نهایت به صورت زیر شکل گرفتند:

الگوی مفهومی جهت تبیین موانع پیاده‌سازی مدیریت پایدار منابع در شرکت ملی صنایع پتروشیمی چگونه است؟

### پرسش‌های فرعی

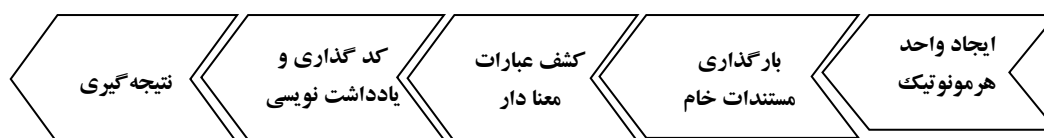
- ۱- مقوله محوری (پدیدار) در الگوی مذکور چیست؟
- ۲- چه شرایطی این مقوله را شکل می‌دهند؟
- ۳- مقوله محوری چه استراتژی را تحریک می‌کند؟
- ۴- بستری که بر استراتژی اثر می‌گذارد چه مؤلفه‌هایی دارد؟
- ۵- چه شرایطی در وقوع استراتژی دخالت می‌کنند و آن را تقویت یا تضعیف می‌کنند؟
- ۶- این الگو چه پیامدهایی به همراه دارد؟

### روش‌شناسی پژوهش

نظریه داده‌بنیاد شیوه‌ای از پژوهش کیفی است که ضمن آن و با استفاده از دسته‌ای از داده‌ها، نظریه‌ای تکوین می‌یابد. ایده اصلی این راهبرد آن است که نظریه‌پردازی از داده‌های در دسترس ناشی نمی‌شود، بلکه بر اساس داده‌های حاصل از مشارکت‌کنندگان که فرایند مورد پژوهش را تجربه کرده‌اند، ایجاد یا مفهوم‌سازی می‌شود (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۸). استفاده از روش داده‌بنیاد پژوهش حاضر با توجه به فقدان الگوی مدون در این زمینه صورت گرفته است.

1. Snowball Sampling  
2. Theoretical Saturation  
3. Atlas. Ti





شکل ۱. مراحل استفاده از نرم‌افزار اتلس. تی

Figure 1. Steps to Use ATLAS.ti Software

متفاوت باشد. در ادامه در سه جدول مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با اجزای اصلی مدل نشان داده شده است: در این مدل، شرایط علی به حوادث و وقایعی اشاره دارد که منجر به وقوع یا توسعه یک پدیده می‌شود. پدیده به معنای ایده، رویداد و واقعه اصلی است که مجموعه‌ای از کنش‌ها به آن مربوط می‌شود.

زمینه بیانگر مجموعه خاصی از ویژگی‌های مربوط به پدیده است که به شکل عمومی به مکان رویدادها و وقایع مربوطه اشاره دارد.

شرایط مداخله‌ای، شرایط عام‌تری همچون زمان، فضا و فرهنگ هستند که به‌عنوان تسهیل‌کننده یا محدودکننده راهبردها عمل می‌کنند و پدیده محوری یک صورت ذهنی از پدیده‌ای است که اساس فرایند است (دانایی‌فرد و امامی، ۲۰۰۷). مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با شرایط مداخله‌گر و پدیده محوری در جدول ۳ نشان داده شده است.

راهبردها مجموعه تدابیری هستند که برای مدیریت اداره یا پاسخ به پدیده تحت بررسی اتخاذ می‌شوند و در نهایت پیامدها همان برون‌دادها یا نتایج کنش‌ها و واکنش‌ها هستند (دانایی‌فرد و امامی، ۲۰۰۷). مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با راهبردها و پیامدها در جدول ۴ نشان داده شده است.

**کدگذاری انتخابی:** کدگذاری انتخابی نتایج گام‌های قبلی کدگذاری را به کار برده، مقوله اصلی را انتخاب می‌کند و آن را به شکلی نظام‌مند به سایر مقوله‌ها ارتباط داده، ارتباطات را اعتبار می‌بخشد و مقوله‌هایی که نیاز به پالایش و توسعه بیشتر دارند را توسعه می‌دهد (اشتراس و کوربین، ۱۹۹۸). گام‌های فوق در فرایندی رفت و برگشتی انجام می‌شوند، بنابراین گام‌های کدگذاری انتخابی به شکل واضحی از یکدیگر مجزا نیستند و از طریق یک فرایند تعاملی همراه با کدگذاری باز و محوری انجام می‌شوند.

به‌طور خلاصه رویه تحلیل داده‌ها که منجر به خلق مدل نظری می‌شود شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و اقدامات و پیامدهاست که پدیده اصلی یعنی «مدیریت ناپایدار منابع انسانی» را تشریح می‌کنند. مدل

**کدگذاری:** کدگذاری رویه‌ای نظام‌مند است که توسط اشتراس و کوربین برای کشف مقوله‌ها، مشخصه‌ها و ابعاد داده‌ها، توسعه داده شده است (اشتراس و کوربین، ۱۹۹۸). فرایند جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها در این روش تحقیق به صورت زیگزاگی و هم‌زمان صورت می‌گیرد. جمع‌آوری داده‌ها تا جایی ادامه پیدا می‌کند که پژوهشگر در داده‌ها به مرز اشباع نظری برسد. اشباع نظری یعنی مرحله‌ای که در آن، انجام مصاحبه‌های جدید، داده‌ای را به مقوله‌های قبلی اضافه نمی‌کند و یا روابط میان آن‌ها را دستخوش تغییر نمی‌کند.

براساس طرح نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد، برای تحلیل داده‌های کیفی لازم است سه مرحله کدگذاری باز<sup>۱</sup>، گذاری محوری<sup>۲</sup> و گذاری انتخابی<sup>۳</sup> سپری شود.

**کدگذاری باز:** کدهای مستخرج از مصاحبه‌های انجام شده با ۱۹ نفر از خبرگان و متخصصان منابع انسانی، طی کدگذاری باز استخراج شد. پاسخ‌دهندگان در پاسخ به سؤال‌های مرتبط با هر یک از ابعاد مدل پارادایمی به تبیین ناپایداری مدیریت منابع انسانی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی پرداختند و از جملات و دیدگاه‌های این افراد، کدهای اولیه استخراج شد.

**کدگذاری محوری:** در این مرحله پژوهشگر با طرح پرسش‌هایی درباره مقوله، به داده‌ها رجوع کرده و به بررسی حوادث و وقایعی که مؤید یا رد‌کننده پرسش‌هاست، می‌پردازد. در این مرحله پژوهشگر پیوسته میان تفکر استقرائی و قیاسی در حرکت است. در کدگذاری محوری پژوهشگر درباره علت‌ها و نتایج، شرایط و تعاملات، راهبردها و فرایندها سؤال می‌کند و دسته‌بندی یا مفهیمی که با هم دسته‌بندی شده‌اند را پیگیری می‌کند. البته برای تأیید مجموعه روابط با ویژگی‌های مرتبط با مقوله، یک واقعه یا رویداد کفایت نمی‌کند بلکه روابط و ویژگی‌ها را باید چندین بار در داده‌ها مشاهده کند، هرچند که ممکن است شکل آن‌ها

1. Open Coding
2. Axial Coding
3. Selective Coding

۳- مشارکتی بودن پژوهش: در تمام طول پژوهش از نظرات مشارکت‌کنندگان در کدگذاری و تحلیل کدها استفاده شد.

۴- کثرت‌گرایی: منظور تنوع سطوح مصاحبه‌شوندگان است.

### یافته‌های پژوهش

در فرایند تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش کدهای مستخرج از مصاحبه‌های انجام شده با ۱۹ نفر از خبرگان و متخصصان منابع انسانی، طی کدگذاری باز استخراج شد.

در این راستا جهت شروع فرایند از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. ابتدا تعدادی از اعضای جامعه به صورت آگاهانه انتخاب شد و در ادامه با استفاده از مباحث مطرح شده، حجم نمونه از روش اشباع نظری مشخص شد، در واقع مصاحبه‌ها تا جایی ادامه یافت که هر مقوله به اشباع نظری برسد.

نظری «مدیریت ناپایدار منابع انسانی» مطابق ابعاد مدل پارادایمی در شکل ۲ قابل مشاهده است.

پس از تهیه مدل پارادایمی، برای افزایش اعتبار مدل، مدل پارادایمی در اختیار خبرگان منابع انسانی که با روش نظریه داده‌بنیاد آشنا بودند قرار داده شد تا در مورد فرایند تدوین و مدل نهایی نظرات خود را ارائه دهند. بیشتر آن‌ها مدل را تأیید کردند و بعضی از آن‌ها نظرات اصلاحی نیز داشتند که در فرایندی رفت و برگشتی، اصلاحات اعمال شد و نظر نهایی آن‌ها دریافت شد.

در این پژوهش به منظور افزایش اعتبار پژوهش از سه معیار کرسول بهره گرفته شد (کرسول و پلنو، ۲۰۰۷):

۱- تطبیق به وسیله اعضا: مشارکت‌کنندگان، نظر خود را درباره گزارش پژوهش و فرایند داده‌ها عرضه کردند و مطابق نظرات آن‌ها، نتایج بازبینی شد که در حد اصلاح عناوین برخی مقولات و مفاهیم زیرمجموعه آن‌ها بود.

۲- بررسی همکار: دو تن از پژوهشگران حوزه استراتژی و مدیریت این مدل را تأیید کردند.

### جدول ۲. میزان ارائه سازه جدید توسط هر مصاحبه‌شونده

Table 2. The Number of New Constructs Presented by Each Interviewee

تعداد سازه جدید	مصاحبه
۱۸	مصاحبه اول
۱۱	مصاحبه دوم
۱۵	مصاحبه سوم
۷	مصاحبه چهارم
۴	مصاحبه پنجم
۴	مصاحبه ششم
۱	مصاحبه هفتم
۳	مصاحبه هشتم
۲	مصاحبه نهم
۱	مصاحبه دهم
۲	مصاحبه یازدهم
۱	مصاحبه دوازدهم
۱	مصاحبه سیزدهم
۱	مصاحبه چهاردهم
۰	مصاحبه پانزدهم
۰	مصاحبه شانزدهم
۰	مصاحبه هفدهم
۰	مصاحبه هجدهم
۰	مصاحبه نوزدهم

۳ آمده است.

در ادامه بخشی از مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها در جدول

## جدول ۳. بخشی از مفاهیم استخراج شده از مصاحبه

Table 3. Part of the Concepts Extracted from the Interview

عدم درک اهمیت جانشین پروری، عدم وجود برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، عدم توانمندی در اجرای برنامه‌ریزی‌های جانشین‌پروری، ضعف در مدیریت استعدادها	عدم توجه به امر جانشین پروری	
عدم توجه کافی به تناسب ویژگی‌های شخصیتی کارکنان با شغل، عدم مهارت کافی در جذب افراد شایسته، توجه صرف به تخصص افراد بدون در نظر گرفتن قابلیت‌های یادگیری آن‌ها، در اولویت قرار دادن رزومه و گواهی‌نامه‌های افراد به جای توجه به ویژگی‌های شخصیتی، عدم توانمندی و مهارت در شناسایی استعدادها، فقدان توانمندی و مهارت در جذب استعدادها، عدم توانمندی در کشف استعدادها، عدم مهارت در شناسایی استعدادها، عدم توانمندی در تخصیص صحیح استعدادها، عدم مهارت در شناسایی شایستگی‌ها، ضعف در تخصیص مناسب کارکنان در بخش‌های مربوطه، عدم توجه به شایسته‌سالاری و علائق افراد- استخدام‌های سفارشی- عدم همخوانی رشته تحصیلی با کار	عدم سرمایه‌گذاری در جذب منابع انسانی ماهر	عدم توانایی در جذب منابع انسانی ماهر و با استعداد
عدم توانایی در انتخاب معیارهای سنجش صحیح، عدم ثبات و پایایی و روایی آزمون‌ها، معیار قرار دادن توانمندی‌های منسوخ	عدم به‌کارگیری آزمون‌های صحیح و کارآمد در استخدام نیروی کار	

ایده، رویداد و واقعه اصلی است که مجموعه‌ای از کنش‌ها به آن مربوط می‌شود.  
شرایط زمینه، بیانگر مجموعه خاصی از ویژگی‌های مربوط به پدیده است که به شکل عمومی به مکان رویدادها و وقایع مربوطه اشاره دارد.

در این پژوهش کدهای مستخرج نهایی به‌طور کل در قالب ۷۱ مفهوم و ۱۳ مقوله دسته‌بندی شده است. در ادامه در سه جدول مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با اجزای اصلی مدل نشان داده شده است:  
در این مدل، شرایط علی به حوادث و وقایعی اشاره دارد که منجر به وقوع یا توسعه یک پدیده می‌شود. پدیده به معنای

## جدول ۴. مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با شرایط علی و شرایط زمینه‌ای

Table 4. Concepts and Categories Related to Causal Conditions and Contextual Conditions

مفهوم	مقوله فرعی	مقوله کلی	مفهوم	مقوله فرعی	مقوله کلی
عدم اطمینان اقتصادی			عدم توجه به امر جانشین پروری		
رقابت شدید سازمان‌ها	رقابت	شرایط زمینه‌ای	عدم سرمایه‌گذاری در جذب منابع انسانی ماهر		عدم توانایی در جذب منابع انسانی ماهر و با استعداد
پیچیدگی روابط سیاسی و بین‌المللی			عدم سرمایه‌گذاری در جذب منابع انسانی با استعداد		
عدم هم‌راستایی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی			تبعیض در استخدام		
جابجایی مدیران ارشد در بازه زمانی کوتاه‌مدت	تغییر مدیران		عدم به‌کارگیری آزمون‌های صحیح و کارآمد در استخدام نیروی کار		
توجه به بهره‌وری در کوتاه‌مدت	بهره‌وری		عدم توجه به طراحی مناسب شغل		
			عدم طراحی مناسب سیستم پاداش و جبران خدمات		
			عدم طراحی مناسب سیستم ارزیابی عملکرد		
			عدم رعایت استانداردهای ایمنی		
			عدم ارتقای کارکنان براساس شایستگی		
			عدم توجه به سلامت روان نیروی کار		
			عدم توجه به رفاه کارکنان		

## ادامه جدول ۴. مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با شرایط علی و شرایط زمینه‌ای

مفهوم	مقوله فرعی	مقوله کلی	مفهوم	مقوله فرعی	مقوله کلی
عدم توجه به مسئولیت اجتماعی سازمان	شرایط زمینه‌ای	شرایط زمینه‌ای	عدم برنامه‌ریزی توسعه مسیر شغلی	عدم توانایی در هدایت منابع انسانی ماهر و با استعداد	عدم توانایی در هدایت منابع انسانی ماهر و با استعداد
نگرش کوتاه‌مدت مدیران			عدم توجه به یادگیری مستمر		
عدم توجه به بقای سازمان در بلندمدت			عدم برنامه‌ریزی بلندمدت نیروی کار		
عدم حمایت فرهنگ‌سازمانی از مدیریت پایدار منابع انسانی			عدم توجه به اهمیت منابع انسانی به‌عنوان مزیت رقابتی		
عدم وجود فرهنگ خودکنترلی و خود مدیریت			عدم توجه به توسعه منابع انسانی		
	شرایط زمینه‌ای	شرایط زمینه‌ای	عدم توجه به آموزش منابع انسانی	نظام ارزشی	نظام ارزشی
			عدم توجه به الزامات رعایت قوانین و استانداردهای زیست‌محیطی		
			عدم توجه کافی به حفظ، تداوم و ترفیع فرهنگ مدیریت پایدار		
			عدم مسئولیت‌پذیری فردی و عدم پاسخگویی در قبال محیط‌زیست		
			عدم رعایت عدالت اجتماعی رفاه اجتماعی پایین		

مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با شرایط مداخله‌گر و پدیده محوری در جدول ۵ نشان داده شده است:

## جدول ۵. مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با شرایط مداخله‌گر و پدیده محوری

Table 5. Concepts and Categories Related to Intervening Conditions and Central Phenomenon

مفهوم	مقوله فرعی	مقوله کلی	مفهوم	مقوله فرعی	مقوله کلی
عدم توانمندسازی با رویکرد پایدار	شرایط مداخله‌گر	پدیده محوری	سالمندی جمعیت	کیفیت نیروی کار	کیفیت نیروی کار
عدم تقویت مهارت محوری			کمبود نیروی کار ماهر		
عدم توانایی در ایجاد روابط متقابل با سایر سازمان‌ها			کمبود نیروی کار با انگیزه		
وجود استرس کاری بالا			کمبود نیروی کار متعهد		
عدم توانمندی در استفاده بهینه از منابع مادی و انسانی			کاهش امید به زندگی		
	شرایط مداخله‌گر	پدیده محوری	عدم حمایت مشتریان	شرایط مشتریان	شرایط مشتریان
			عدم وجود مشتریان		
			مسئول و پاسخگو		
			عدم وجود مشتریان آگاه		
			عدم وجود مدیران آگاه		
عدم مشارکت داوطلبانه کارکنان	شرایط مداخله‌گر	پدیده محوری	عدم وجود مدیران مسئول	عوامل مدیریتی	عوامل مدیریتی
عدم نقش‌آفرینی داوطلبانه			تفکرات مدیران ارشد		
عدم خود مدیریت و خودکنترلی کارکنان و مسئولان			عدم توجه به یادگیری در تعیین		
عدم تقویت رفتارهای سبز					

## ادامه جدول ۵. مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با شرایط مداخله‌گر و پدیده محوری

مفهوم	مقوله فرعی	مقوله کلی	مفهوم	مقوله فرعی	مقوله کلی
عدم مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان	عدم وجود تفکر سیستمی فردی و سازمانی	پدیده محوری	استراتژی‌های سازمان	عوامل مدیریتی	شرایط مداخله‌گر
عدم هم‌راستایی ارزش‌های			شیوه رهبری		
عدم همدلی و تعامل			خط‌مشی‌های سازمان		
عدم تعادل کار و زندگی			عدم توجه کافی مدیران به مسئله تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری سازمانی		
عدم توازن رفاه بلندمدت و کوتاه‌مدت	عدم تعادل	پدیده محوری	وضعیت نظام اقتصادی	شرایط محیط کلان	شرایط محیط کلان
			عدم وجود قوانین کارآمد		
			عدم توجه به استانداردهای جهانی		
			عدم حمایت مسئولان امر		
			عدم وجود زیرساخت‌های مناسب		
			مدیریت منابع انسانی		

مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با راهبردها و پیامدها در جدول ۶ نشان داده شده است.

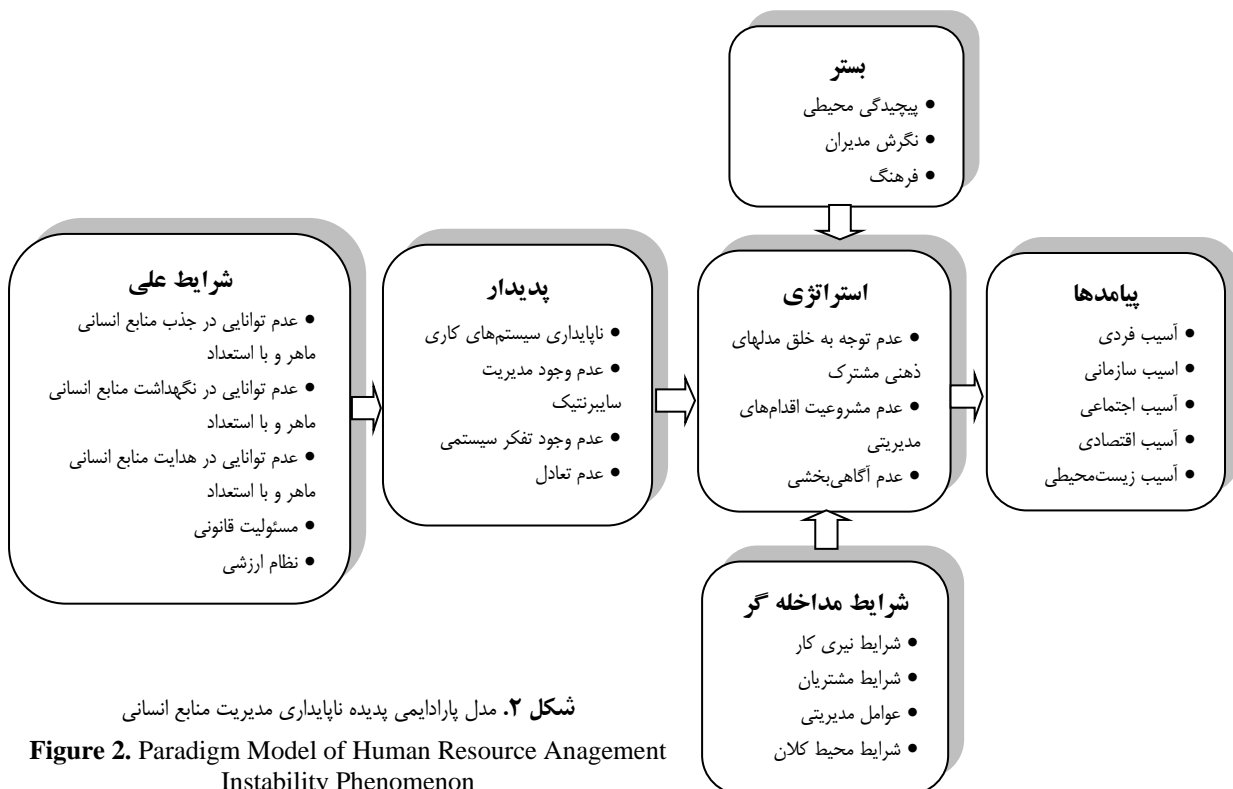
## جدول ۶. مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با راهبردها و پیامدها

Table 6. Concepts and Categories Related to Strategies and Consequences

مفهوم	مقوله فرعی	مقوله کلی	مفهوم	مقوله فرعی	مقوله کلی
عدم تعادل کار و زندگی	آسیب فردی	آسیب فردی	عدم وجود مدل‌های ذهنی مشترک	عدم توجه به خلق مدل‌های ذهنی مشترک	راهبردها و اقدامات
عدم حفظ سلامت جسمی و روانی کارکنان			عدم وجود آرمانه‌ای مشترک		
از دست دادن حس باارزش بودن در محیط کار			عدم توجه به عدالت اجتماعی		
رضایت شغلی پایین			عدم سرمایه‌گذاری در زمینه مدیریت منابع انسانی		
عدم قابلیت استخدام	آسیب سازمانی	آسیب سازمانی	عدم مشروعیت اقدام‌های مدیریتی	عدم مشروعیت اقدام‌های مدیریتی	راهبردها و اقدامات
عدم ایجاد مزیت رقابتی پایدار			عدم ادغام مسائل اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی در قالب یک رویه ۳ گانه		
عدم بقای سازمان در بلندمدت			عدم ادغام جنبه‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت		
نرخ بالای غیبت کارکنان			کوتاه‌مدت		
عدم موفقیت تجاری بلندمدت سازمان					
عدم مطرح شدن سازمان به‌عنوان برند					
افزایش هزینه‌ها					
عدم توانایی در ایجاد ارزش					
کاهش کارایی و بهره‌وری سازمان در بلندمدت					
کیفیت پایین محیط کار					
عدم ارتقای فرهنگ کار تیمی					

ادامه جدول ۶. مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با راهبردها و پیامدها

مفهوم	مقوله فرعی	مقوله کلی	مفهوم	مقوله فرعی	مقوله کلی
عدم ارتقای برند سازمانی	آسیب سازمانی	مقدمه	عدم وجود سازمان‌های یادگیرنده	عدم توجه به آگاهی بخشی	راهبردها و اقدامات
			عدم توجه به تفکر جمعی		
			عدم بصیرت جمعی		
ایمنی پایین			عدم حذف موانع فرهنگی		
			عدم ارتقای یادگیری کارکنان		
پایین بودن رضایت مشتری			عدم توجه به محیط‌زیست		
عدم توسعه مسئولیت اجتماعی سازمان نسبت به کارکنان					
عدم توسعه مسئولیت اجتماعی سازمان نسبت به جامعه					
عدم توجه به فرهنگ نوآوری و یادگیری	آسیب اجتماعی				
کاهش مسئولیت‌پذیری افراد					
عدم مشروعیت اجتماعی					
کیفیت زندگی پایین					
بروز رفتارهای ضد شهروندی					
کاهش بهره‌وری	آسیب اقتصادی		عدم توجه به رفاه اقتصادی		
عدم وجود سود پایدار					
افزایش تأثیر منفی تحریم‌ها					
اتلاف منابع					
افزایش انتشار آلودگی‌های زیست‌محیطی	آسیب زیست‌محیطی				
عدم ایجاد تصویر مثبت از سازمان					
عدم مسئولیت‌پذیری نسبت به مسائل زیست‌محیطی					



شکل ۲. مدل پارادایمی پدیده ناپایداری مدیریت منابع انسانی

Figure 2. Paradigm Model of Human Resource Anagement Instability Phenomenon

سازمانی، آسیب اجتماعی، آسیب اقتصادی و آسیب زیست‌محیطی» شناسایی شدند.

### بحث و نتیجه‌گیری

منابع انسانی و نقش منحصر به فرد آن به منزله منبعی استراتژیک، باعث شده است در تفکر سازمانی پیشرفته، منابع انسانی مهم‌ترین منبع و سرمایه در نظر گرفته شود. امروزه رویکردهای نوین به مدیریت منابع انسانی تأکید می‌کنند که باید منابع انسانی با رویکردی پایدار مدیریت شوند.

مدیریت پایدار منابع انسانی، استراتژی مناسبی را برای مدیریت منابع انسانی و شیوه‌های دستیابی به اهداف اجتماعی و زیست‌محیطی سازمان‌ها فراهم می‌کند. لذا در این تحقیق به دنبال ارائه الگوی مفهومی جهت تبیین موانع پیاده‌سازی مدیریت پایدار منابع انسانی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی هستیم. در این راستا در این پژوهش برای طراحی مدل از نظریه داده بنیاد استفاده شد. با استفاده از این روش، داده‌های خام مصاحبه‌های عمیق که با خبرگان مدیریت منابع انسانی صورت گرفت، تحلیل شد. فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها دو فرایند متوالی نبوده بلکه به صورت زیگزاکی و رفت و برگشتی انجام شده است. با تحلیل خط به خط مصاحبه‌ها، کدگذاری باز انجام شد. براساس کدهای باز شناسایی شده، کدهای محوری شکل گرفتند و به کمک کدگذاری انتخابی، مدل نظری توسعه پیدا کرد. در نهایت مدل پارادایمی با نظر خبرگان مورد تأیید قرار گرفت. این مدل، رویکردی چندوجهی داشته و عوامل آسیب فردی، آسیب سازمانی، آسیب اجتماعی، آسیب اقتصادی و آسیب زیست‌محیطی را در بخش پیامدها در نظر گرفته و نیز روابط علی بین پیشایندها و پیامدها را نیز در نظر گرفته است. همچنین با در نظر گرفتن راهبردها، اقدامات و پیامدها، شرایط علی پدیدآورنده و نیز شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر، با رویکردی جامع و همه‌جانبه، مدیریت پایدار منابع انسانی را در شرکت ملی صنایع پتروشیمی به صورت دقیق و کامل ارزیابی و تبیین می‌کند.

بررسی پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد اکثر پژوهش‌های انجام شده در حوزه مدیریت پایدار منابع انسانی دارای رویکرد کمی بوده و پژوهش‌های کیفی دارای تعدد و تنوع کمتری هستند. در میان پژوهش‌های داخلی بررسی شده پژوهشی در ارتباط با موانع مدیریت پایدار منابع انسانی در سازمان‌ها و شرکت‌ها یافت نشد. به منظور رفع خلأ پژوهشی موجود، در پژوهش حاضر تلاش کردیم تا الگوی مفهومی جهت تبیین موانع پیاده‌سازی مدیریت پایدار منابع انسانی در

به‌طور خلاصه رویه تحلیل داده‌ها که منجر به خلق مدل نظری می‌شود شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و اقدامات و پیامدهاست که پدیده اصلی یعنی «مدیریت پایدار منابع انسانی» را تشریح می‌کند.

چارچوب به دست آمده، این امکان را فراهم می‌آورد تا طرح اولیه برای چگونگی تبیین موانع و عوامل بازدارنده شرکت ملی صنایع پتروشیمی به دست آید. در ادامه به تبیین الگو پرداخته می‌شود:

الف) شرایط علی: منظور از شرایط علی، رویدادها یا اتفاقاتی است که بر مقوله محوری یعنی ناپایداری مدیریت منابع انسانی تأثیر می‌گذارد و به بروز آن منجر می‌شود.

در پژوهش حاضر شرایط علی شامل «عدم توانایی در جذب منابع انسانی ماهر و با استعداد، عدم توانایی در نگهداشت منابع انسانی ماهر و با استعداد، عدم توانایی در هدایت منابع انسانی ماهر و با استعداد، مسئولیت قانونی، نظام ارزشی» شناسایی شدند.

ب) شرایط مداخله‌گر: شرایط مداخله‌گر شرایطی است که بر انتخاب راهبردهای مختلف مؤثر است و می‌تواند راهبردها را آسان سازد و تسریع و یا در روند آن چالش ایجاد کند.

در پژوهش حاضر شرایط مداخله‌گر شامل «کیفیت نیروی کار، شرایط مشتریان، عوامل مدیریتی و شرایط محیط کلان» به دست آمدند.

پ) شرایط زمینه‌ای: زمینه بیانگر مجموعه خاصی از ویژگی‌های مربوط به ناپایداری منابع انسانی است که به شکل عمومی به مکان رویدادها و وقایع مربوطه اشاره دارد.

در پژوهش حاضر شرایط زمینه‌ای شامل «پیچیدگی محیطی، نگرش مدیران و فرهنگ» شناسایی شدند.

ت) مقوله محوری: با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر تبیین موانع پایداری مدیریت منابع انسانی است لذا پدیدار شامل «ناپایداری سیستم‌های کاری، عدم وجود مدیریت سایبرنتیک، عدم وجود تفکر سیستمی و عدم تعادل» به دست آمد.

ث) راهبردها: راهبردها مجموعه تدابیری هستند که برای مدیریت اداره یا پاسخ به پدیده تحت بررسی اتخاذ می‌شوند. در پژوهش حاضر استراتژی‌های «عدم مشروعیت اقدام‌های مدیریتی، عدم توجه به خلق مدل‌های ذهنی مشترک و عدم آگاهی بخشی» شناسایی شدند.

ج) پیامدها: پیامدها همان برون‌دادها یا نتایج کنش‌ها و واکنش‌ها هستند که در سایه مدیریت پایدار منابع انسانی حاصل می‌شوند و در پژوهش حاضر «آسیب فردی، آسیب

رسیدند که پایداری مدیریت منابع انسانی سبب ایجاد مزیت رقابتی پایدار، بقای سازمان در بلندمدت، کاهش هزینه‌ها، بهبود کیفیت محیط کار، مشروعیت اجتماعی سازمان و بهبود کیفیت زندگی کاری می‌شود. همچنین نتایج پژوهش بیان می‌کند که مدیریت ناپایدار منابع انسانی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی سبب می‌شود سازمان به‌عنوان برند مطرح نشود که این مورد با یافته‌های آپ و همکارانش (۲۰۱۲) همسو می‌باشد. آنان در پژوهش‌های خود به این نتیجه دست یافتند که اقدامات پایدار منابع انسانی با گزاره ارزش کارکنان، یک برند جذاب و منحصر به فرد از کارفرما ایجاد می‌کند. عدم توانایی در جذب منابع انسانی ماهر و با استعداد، عدم توانایی در نگهداشت منابع انسانی ماهر و با استعداد، مسئولیت قانونی و نظام ارزشی، شرایط را برای مدیریت ناپایدار منابع انسانی مهیا می‌سازد. مدیریت ناپایدار منابع انسانی تأثیری مستقیم در اقدامات و راهبردهای سازمان دارد و سبب عدم توجه به عدالت اجتماعی، عدم سرمایه‌گذاری در مدیریت منابع انسانی، عدم ادغام مسائل اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی در قالب یک رویه سه‌گانه، عدم ادغام جنبه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان، عدم توجه به محیط‌زیست و همچنین عدم توجه به رفاه اقتصادی می‌شود و در واقع سبب عدم مشروعیت اقدامات مدیریت می‌شود. اجرای این راهبردها و اقدامات تحت شرایط زمینه‌ای پیچیدگی محیطی و نگرش مدیران صورت می‌گیرد. از طرفی در بعد شرایط مداخله‌گر، شرایط نیروی کار، شرایط مشتریان، عوامل مدیریتی و شرایط محیط کلان، عدم مشروعیت اقدامات مدیریتی را تقویت می‌کنند. مدیریت ناپایدار منابع انسانی سبب آسیب‌های فردی، سازمانی، اجتماعی، اقتصادی و آسیب زیست‌محیطی می‌شود.

### پیشنهاد‌های پژوهش

– براساس نتایج به دست آمده با توجه به عدم توجه کافی به امر جان‌نشین‌پروری، عدم ارتقای کارکنان بر اساس شایستگی و عدم برنامه‌ریزی مناسب توسعه مسیر شغلی پیشنهاد می‌شود در سازمان‌ها به شایسته‌پروری و فراهم کردن زمینه‌های لازم برای رشد و بالندگی افراد شایسته، طراحی مناسب سیستم ارزیابی عملکرد و توسعه سیستم مدیریت شایستگی در رابطه با آماده‌سازی جهت مواجهه با چالش‌های آینده به‌عنوان پایه و اساسی برای برنامه‌ریزی توسعه و جان‌نشین‌پروری نظام‌مند بیشتر توجه شود.

شرکت ملی صنایع پتروشیمی ارائه کنیم. به‌طور کلی پژوهش حاضر علاوه بر اینکه شواهد تجربی قابل‌توجهی در مورد عوامل بازدارنده پیاده‌سازی مدیریت پایدار منابع انسانی ارائه می‌دهد، درون‌بینی‌هایی از ریشه‌های مانع پیاده‌سازی مدیریت پایدار منابع انسانی نیز فراهم می‌کند.

پژوهش حاضر از آن جهت نوآور است که به مدیران یاری می‌رساند تا فرایند انتخاب، استخدام و آموزش سبز را در دستور کار قرار دهند و آگاهی منابع انسانی را در حوزه زیست‌محیطی تقویت کنند. امید است صنایع پتروشیمی بتوانند براساس یافته‌های این پژوهش نسبت به تدوین راهبردهای مدیریت پایدار منابع انسانی اقدام نمایند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد در بعد شرایط علی، عدم توانایی در جذب منابع انسانی ماهر و با استعداد، عدم توانایی در نگهداشت منابع انسانی ماهر و با استعداد، عدم توانایی در هدایت منابع انسانی ماهر و با استعداد، مسئولیت قانونی، نظام ارزشی به‌عنوان مقوله‌های فرعی به دست آمده‌اند این نتایج با یافته‌های اهنرت (۲۰۰۹) هم‌راستا است. اهنرت در این پژوهش مدلی کاربردی برای تبیین ارتباط میان پایداری و مدیریت منابع انسانی ارائه می‌کند. او در این مدل بر اهمیت جذب، نگهداشت و حفظ نیروی کار سالم و بهره‌ور و سرمایه‌گذاری روی افراد مستعد تأکید می‌کند. همچنین اهنرت در پژوهش خود اقدامات مرتبط با منابع انسانی پایدار را مسئولیت‌پذیری، مراقبت و توجه نسبت به کارکنان، تنوع و عدم تبعیض در استخدام، داشتن روابط خوب با کارکنان، رفاه کارکنان، تحرک و پویایی آنان، سلامت جسمی و روانی کارکنان، کیفیت محیط کار، تعادل کار و زندگی، پاداش و آموزش، قابلیت استخدام و توسعه شغلی می‌داند (اهنرت، ۲۰۰۹)، که اقدامات لازم جهت جذب، نگهداشت و هدایت منابع انسانی هستند که با نتایج پژوهش حاضر هم‌راستا هستند.

در بعد شرایط زمینه‌ای نتایج پژوهش نشان می‌دهد عدم اطمینان اقتصادی، رقابت شدید سازمان‌ها، عدم توجه به مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها و عدم توجه به بقای سازمان در بلندمدت از عوامل اصلی و تأثیرگذار بر پدیده مدیریت ناپایداری منابع انسانی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی هستند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های کلسنس و ون اردی (۲۰۰۴) و گوست (۲۰۰۱) هم‌راستا است (کلسنس و ون اردی، ۲۰۰۴؛ گوست، ۲۰۰۲). همچنین در بعد پیامدها، ستانکویکیوت و ساوانویس (۲۰۱۳) و تام و ساپاچ برونمین (۲۰۰۳) نیز به نتایج مشابهی دست یافتند. آن‌ها در تحقیقات خود به این نتیجه



افزایش قدرت واحد منابع انسانی ببینند. تنها در این صورت است که منابع انسانی توانایی تغییر و تحول در سازمان را خواهد داشت. از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر تعمیم‌پذیری نتایج آن است. این نمونه به شرکت ملی صنایع پتروشیمی محدود بود و ممکن است نتایج آن برای سایر سازمان‌ها قابل تعمیم نباشد. در پایان به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود برای سایر سازمان‌ها نیز تحقیقات مشابهی صورت گیرد و در جهت افزایش تعمیم‌پذیری یافته‌های این پژوهش به تحقیق بپردازند و به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت اجرای مدیریت پایدار منابع انسانی در سازمان‌ها اقدام کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود مطالعات تطبیقی در مورد مدیریت پایدار منابع انسانی در کشور ایران با کشورهای پیشرفته که تجربه بالایی در این زمینه دارند، به منظور شناخت نقاط ضعف و قوت انجام شود. موضوع مدیریت پایدار منابع انسانی اگرچه برای کشورهای پیشرفته موضوع تازه‌ای نیست، اما در کشور ما بسیار نو و بدیع می‌باشد و این خود می‌تواند ظرفیتی را برای پژوهشگران فراهم نماید تا با پرداختن همه‌جانبه به آن، نیاز و شکاف اطلاعاتی و تحقیقاتی موجود در این زمینه را پر نمایند.

### سیاسگزاری

از کلیه پاسخ‌دهندگان، مدیران و مسئولان محترم شرکت ملی صنایع پتروشیمی که اینجانب را در فرایند انجام پژوهش یاری کردند، صمیمانه تقدیر و تشکر می‌نمایم.

- با توجه به اهمیت نگرش مدیران و با در نظر گرفتن عدم هم‌راستایی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی، جابجایی مدیران ارشد در بازه زمانی کوتاه‌مدت و عدم توجه به بقای سازمان در بلندمدت پیشنهاد می‌شود استراتژی یکپارچه‌ای برای آموزش و توسعه مدیران ایجاد شود.

- با توجه به اهمیت نظام ارزشی پیشنهاد می‌شود که شرکت‌ها توجه کافی به محیط کار و رعایت اصل برابری و عدالت داشته باشند و همچنین استراتژی یکپارچه‌ای برای آموزش مدیران ارشد اجرایی ایجاد کنند. در این راستا وجود فرایند رسمی برای توسعه و پرورش جانشین‌های آتی بسیار مؤثر خواهد بود.

- با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌شود تغییر ساختار سازمانی به منظور افزایش اختیار و قدرت واحد منابع انسانی اتفاق بیفتد.

- با توجه به ضعف در طراحی مناسب سیستم ارزیابی عملکرد، پیشنهاد می‌شود سیستم جامع استاندارد و ارزیابی عملکرد و جبران خدمات استقرار یابد. عدم شفافیت و فقدان استانداردهای واضح و مشخص تأثیر مخربی بر ادراک عدالت کارکنان و رضایت شغلی آنان دارد.

- پیشنهاد می‌شود مدیریت منابع انسانی باید شریک استراتژیک یک سازمان باشد. در این راستا پیشنهاد می‌شود سازمان یک استراتژی قوی برای تأثیرگذاری در سازمان داشته باشد و ثانیاً به‌واسطه تغییرهای دقیق و حساب شده، نفوذ و قدرت استراتژیک خود را در سطوح بالایی سازمان گسترش دهد. تأثیرگذاری بر نگرش مدیران سطوح عالی زمان‌بر و دشوار است و مستلزم برنامه‌ریزی و اقدامات مستمر منابع انسانی در حوزه آموزش و مربی‌گری است. مدیران عالی باید موفقیت سازمان خود را درگرو

### References

- Ahmadi, H., Tangestani, E., & Nematollahi, H. (2023). Investigating the role of Environmental Awareness on Green Human Resource Management with the Mediating Role of Employees' Green Behaviors and Green Innovation and Explaining the Moderating Role of Servant Leadership (Employees of Active Petrochemical Companies in South Pars Region). *Organizational Resources Management Researches (ORMR)*, 13 (2), 29-50. (In Persian) Dor: [20.1001.1.22286977.1402.13.2.1.0](https://doi.org/10.1001.1.22286977.1402.13.2.1.0)
- App, S., Merk, J., & Büttgen, M. (2012). Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-Quality Employees. *Management Review*, 23(3), 262-278. DOI:10.2307/41783721
- Bahmanyari, H., Amiri, A., Shokoh, Z., Nikpour, A., & Mohammad Bagheri, M. (2020). Designing and Explaining a Green Human Resource Management Model with an Emphasis on Social Responsibility in Shiraz University of Medical Sciences. *Sadra Medical Journal*, 8(4), 397-418. (In Persian) Doi: [10.30476/smsj.2020.85432.1115](https://doi.org/10.30476/smsj.2020.85432.1115)
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197-218. <https://doi.org/10.1002/smj.441>

- Branco, M., & Rodrigues, L. (2006), Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 111– 132. DOI:[10.1007/s10551-006-9071-z](https://doi.org/10.1007/s10551-006-9071-z)
- Christensen L. J., Peirce E., Hartman L. P., Hoffman W. M., & Carrier J. (2007). Ethics, CSR, and sustainability education in the Financial Times Top 50 Global Business Schools: Baseline data and future research directions. *Journal of Business Ethics*, 73(4), 347-368. DOI:[10.1007/s10551-006-9211-5](https://doi.org/10.1007/s10551-006-9211-5)
- Claessens, B., & Van Eerde, W. (2004). Planning Behavior and Perceived Control of Time at Work. *Organization Behaviour*, 25(1), 937-950. DOI:[10.1002/job.292](https://doi.org/10.1002/job.292)
- Cole, D., & Tibby, M. (2013). Defining and developing your approach to employability: A framework for higher education. *Higher Education Academy, York, England*.
- Creswell, J., & Plano Clark, V. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Danaeifard, H., & Emami, S. M. (2007). Strategies of Qualitative Research: A Reflection on Grounded Theory. *Strategic Management Thought*, 1(2), 69-97. (In Persian). Doi: [10.30497/smt.2007.104](https://doi.org/10.30497/smt.2007.104)
- De Vos, A., & Van der Heijden, B. I. (2017). Current thinking on contemporary careers: the key roles of sustainable HRM and sustainability of careers. *Current opinion in environmental sustainability*, 28, 41-50. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.07.003>
- Docherty P., Forslin J., Shani A., & Kira M. (2002b), Emerging Work Systems, in: Docherty P., Forslin J., Shani A. (eds.), *Creating Sustainable Work Systems, Emerging Perspectives and Practice*, Routledge, London, pp. 3-14.
- Docherty, P., Forslin, J., Shani, A. B. R., & Kira, M. (2002c). Emerging Work Systems: From Intensive to Sustainable. In A. B. R. Shani (Ed.), *Creating Sustainable Work Systems: Emerging Perspectives and Practice*. London: Routledge.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy Environment*, 11(2), 130-141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>
- Ehnert, I. (2009b). Sustainability and human resource management: reasoning and application on Corporate websites. *European Journal of International Management*, 3(4), 419-438. DOI:[10.1504/EJIM.2009.028848](https://doi.org/10.1504/EJIM.2009.028848)
- Ehnert, I. (2006, March). Sustainability Issues in Human Resource Management: Linkages, theoretical approaches, and outlines for an emerging field. In *21st EIASM Workshop on SHRM* (pp. 30-31).
- Ehnert, I. (2009a). *Sustainable human resource: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Germany: Bremen: Physical-Verlag, A Springer Company.
- Ehnert, I. (2014). Paradox as a lens for theorizing sustainable HRM. (Eds. Ehnert I., Harry W., Zink K.), *Sustainability and human resource management* (pp. 247–271).
- Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management Review*, 23(3), 221-238. DOI:[10.2307/41783719](https://doi.org/10.2307/41783719)
- Ehnert, I., & Harry, W., & Zwinky, K. (2014). *Sustainability and Human Resource Management*. Springer, Berlin, Germany.
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California management review*, 36(2), 90-100. <https://doi.org/10.2307/41165746>
- Fatima, A., & Sheikh, M. (2017). Employer branding: what it takes to be a successful brand. *International Journal of Management and Applied Science*, 3(2), 26-30.
- Glynn, C., Steinberg, I., & McCartney, C. (2002). *Work-life balance: The role of the manager* (pp. 1-96). Horsham: Roffey Park Institute.
- Guest, D. (2001). Human Resource Management: When research confronts theory. *Human Resource management*, 12(7), 1092-1106. <https://doi.org/10.1080/09585190110067837>
- Haddadi, T., Salimi, M., & Jahanian, R. (2020). Providing a conceptual model for performance development of human resource with a futurology approach (case Study of Mostazafan Foundation). *The Journal of Modern Thoughts in Education*, 16(61), 1-21. (In Persian) Dor: [20.1001.1.20081138.1399.16.1.1.0](https://doi.org/20.1001.1.20081138.1399.16.1.1.0)

- Hamilton, A., & Gioia, D. A. (2009). Fostering sustainability-focused organizational identities. In *Exploring positive identities and organizations* (pp. 459-484). Psychology Press.
- Joyce, D., & Vijai, C. (2020). A Theoretical Study on Green Human Resource Management (Ghrm): An Innovative Practice for Organizational Sustainability. *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*, 7(11), 3007-3013.
- Leal Filho. W. (2000). Dealing with misconceptions on the concept of sustainability. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 1(1), 9-19. <https://doi.org/10.1108/1467630010307066>
- Mariappanadar S., (2003). Sustainable Human Resource Strategy: The Sustainable and Unsustainable Dilemmas of Retrenchment. *International Journal of Social Economics*, 30(8), 906-923. DOI:[10.1108/03068290310483779](https://doi.org/10.1108/03068290310483779)
- Müller-Christ, G., & Remer, A. (1999). Umweltwirtschaft oder Wirtschaftsökologie? Vorüberlegungen zu einer Theorie des Ressourcenmanagements. *Betriebliches Umweltmanagement im 21. Jahrhundert: Aspekte, Aufgaben, Perspektiven*, 69-87.
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodology-cal issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129-142. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00809.x>
- Peru, L. (2013). Sustainable human resource management in peruvian companies. In *BALAS conference* (Vol. 1, No. 3, pp. 1-18).
- Qureshi, T. M., Singh, A., & Balqee, S. N. A. (2020). Green Human Resource Management for Organizational Sustainability: a need of the hour for modern workplace. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 55(4), 1-15. DOI : <https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.55.4.44>
- Ricardo de Souza Freitas, W., José Chiappetta Jabbour, C., & César Almada Santos, F. (2011). Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Business Strategy Series*, 12(5), 226-234. DOI:[10.1108/17515631111166861](https://doi.org/10.1108/17515631111166861)
- Schuler, R., & Jackson, S. (2001). A quarter-century review of human resource management in the U.S.: The growth in importance of the international perspective. *Journal Manage Review*, 16(1), 11-35. DOI:[10.5771/0935-9915-2005-1-11](https://doi.org/10.5771/0935-9915-2005-1-11)
- Stankeviciute, Z., & Savaneviciene, A. (2013). Sustainability as a concept for human resource management. *Economics and Management*, 18(4), 837-846. DOI:[10.5755/j01.em.18.4.5631](https://doi.org/10.5755/j01.em.18.4.5631)
- Strauss, A.L., & Corbin, J.M. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. and edition, thousand Oaks, California, 1995.
- Sun, L-T., O'Brien, J. C., & Jiang Q. (2001). Human development and economic system: a unitary approach. *International Journal of Social Economics*, 28(5-7), 526-60. DOI:[10.1108/03068290110360821](https://doi.org/10.1108/03068290110360821)
- Tafarrojkah, M., Bagerzadeh, M., & Iranzadeh, S. (2021). Sustainable Human Resource Management in Power Industry. *Journal Of Management and Sustainable Development Studies*, 1(1), 1-35. (In Persian) <https://dx.doi.org/10.30495/msds.2021.683552>
- Taylor, S., Osland, J., & Egri, C. P. (2012). Guest Editors' Introduction: Introduction to HRM's Role in Sustainability: Systems, Strategies, and Practices. *Human Resource Management*, 51(6), 789-798. <https://doi.org/10.1002/hrm.21509>
- Thom, N. (2002). *Personal management: Mehr nachhaltigkei*t. In: BAZ.
- Thom, N., & Schüpbach-Brönnimann, C. (2003). *Personalmanagement in Zeiten steter Veränderungen: Beständigkeit durch Nachhaltigkeit*. In: Becker, M., Rother, G. (eds) *Personal wirtschaft in der unternehmens transformation. StabilitasetMutabilitas*.
- Thom, N., & Zaugg, R. J. (2004). Nachhaltiges und innovatives Personalmanagement: Spitzengruppenbefragung in europäischen Unternehmungen und Institutionen. *Nachhaltiges Innovationsmanagement*, 215-245.
- Thom, N., & Zaugg, R.J. (2002). Das Prinzip Nachhaltigkeit im Personalmanagement. *Personal Fuhrung*, 35(7), 52- 55. Doi: [10.7892/boris.105849](https://doi.org/10.7892/boris.105849)
- Tooranloo, H. S., Azadi, M. H., & Sayyahpoor, A. (2017). Analyzing factors affecting implementation success of sustainable human resource management (SHRM) using a hybrid

- approach of FAHP and Type-2 fuzzy DEMATEL. *Journal of cleaner production*, 162, 1252-1265. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.06.109>
- Wright P. M., McMahan G. C., & McWilliams, A. (1994). Human Resources and Sustained Competitive Advantage. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326. <https://doi.org/10.1080/09585199400000020>
- Zaugg, R. J. (2002) 'Plädoyer für mehr Nachhaltigkeit im Personalmanagement. Ergebnisse einer europäischen Spitzengruppenbefragung', *New Management*, 71(3), 14-19.
- Zaugg, R. J., Blum, A., & Thom, N. (2001). Sustainability in human resource management. *Evaluation Report. Survey in European Companies and Institutions. Arbeitsbericht des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern und des eidgenössischen Personalamtes*, 1(1), 1-31.