



Iranian Scientific Association  
of Public Administration



University of  
Sistan and Baluchestan

## Identifying the factors preventing the implementation of Sustainable Human Resources Management: (A Study Case of Iran Securities and Exchange Organization, Iran Energy Exchange and Iran Mercantile Exchange)

Mohammad Jandaghi <sup>1</sup> | Aryan Gholipour <sup>2</sup> | Neda Mohammadesmaeili <sup>3</sup> | Abbas Nargesian <sup>4</sup>

1. Master graduated, Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran (Corresponding author\*). Email: [Mohammad.jandaghi@ut.ac.ir](mailto:Mohammad.jandaghi@ut.ac.ir)
2. Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. Email [agholipor@ut.ac.ir](mailto:agholipor@ut.ac.ir)
3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. Email [nedaesmaeili@ut.ac.ir](mailto:nedaesmaeili@ut.ac.ir)
4. Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. Email [anargesian@ut.ac.ir](mailto:anargesian@ut.ac.ir)

### Article Info

### ABSTRACT

#### Article type:

Research Article

#### Article history:

Received: 11 March 2022

Received in revised form: 15 May  
2022

Accepted: 27 July 2022

Published online: 27 September  
2022

#### Keywords:

Sustainability,  
Sustainable Development,  
Sustainable HRM,  
Green HRM,  
Obstacles to HR Sustainability

Sustainable Human Resource Management (SHRM), as a new paradigm, has been one of the most important trends in HRM research in recent years. Human resource sustainability encompasses sustainability in three areas: Economic, Social and Environmental. Some studies show that sustainable HRM has not yet reached the implementation stage in Iran Securities and Exchange Organization, Iran Energy Exchange and Iran Mercantile Exchange as securities and exchange organizations in Iranian capital market; therefore, this study aims to support the application of this paradigm in these organizations by focusing on the social dimension.

**Methodology:** This research adopted a qualitative approach and was conducted using the "thematic analysis" research method. Data were collected through 16 semi-structured interviews involving a total of sixteen experts of HR and financial managers in three organizations.

Ninety key points were extracted from the text of the interviews. Then, 5 main themes and 20 subthemes were extracted. At the end, the analysis of the themes was presented according to the conditions and context of the studied organizations. The results show that the attitude of the managers in the studied organizations plays a very important role in preventing the implementation of sustainable HRM. Also, other social, welfare and environmental inhibiting factors, such as governance policies, public culture and also the atmosphere in Iranian capital market, were also influential in this field and therefore were analyzed.

**Cite this article:** andaghi, M., Gholipour, A, Mohammadesmaeili, N., & Nargesian, A. (2022). Identifying obstacles to the implementation of Sustainable Human Resources Management: A Study Case of Iran Securities and Exchange Organization, Iran Energy Exchange and Iran Mercantile Exchange. *Governance and Development Journal*, 2 (3), 3-34.



## شناسایی عوامل بازدارنده پیاده سازی مدیریت منابع انسانی پایدار (موردکاوی: سازمان بورس و اوراق بهادار، بورس انرژی و بورس کالای ایران)

محمد جندقی<sup>۱</sup> | آراین قلی پور<sup>۲</sup> | ندا محمداسمعیلی<sup>۳</sup> | عباس نرگسیان<sup>۴</sup>

۱. کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول)\*. رایانامه: [Mohammad.jandaghi@ut.ac.ir](mailto:Mohammad.jandaghi@ut.ac.ir)
۲. استاد، گروه دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه [agholipor@ut.ac.ir](mailto:agholipor@ut.ac.ir)
۳. استادیار، گروه دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه [nedaesmaeili@ut.ac.ir](mailto:nedaesmaeili@ut.ac.ir)
۴. دانشیار، گروه دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: [anargesian@ut.ac.ir](mailto:anargesian@ut.ac.ir)

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	مدیریت منابع انسانی پایدار، به عنوان یک پارادایم جدید، جزو مهم‌ترین روندهای مطالعاتی مدیریت منابع انسانی در سال‌های اخیر بوده است. پایداری منابع انسانی شامل پایداری در سه حوزه اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی است. بررسی‌های انجام شده حاکی است مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان بورس و اوراق بهادار، شرکت بورس کالا و بورس انرژی ایران به عنوان سه سازمان بورسی فعال در بازار سرمایه، هنوز به مرحله پیاده‌سازی و اجرا نرسیده و با موانعی روبه‌رو است؛ لذا این پژوهش با تمرکز بر بُعد اجتماعی، عوامل بازدارنده پیاده‌سازی این پارادایم را به عنوان یک راهنمای عمل برای رفع موانع و نیل به پایداری منابع انسانی در سازمان‌های مورد مطالعه، مورد شناسایی و تجزیه و تحلیل قرار داده است.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۲۰	این پژوهش، رویکردی کیفی داشته و با روش تحلیل مضمون (تحلیل تم) انجام شده است. داده‌ها از طریق انجام ۱۶ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته از خبرگان منابع انسانی و مدیریت مالی در این سازمان‌ها جمع‌آوری شده‌اند.
تاریخ ویرایش: ۱۴۰۱/۰۲/۱۹	در پایان، از میان ۹۰ مفهوم کلیدی، ۵ مضمون اصلی و ۲۰ مضمون فرعی استخراج شده و تجزیه و تحلیل مضامین نیز باتوجه به شرایط و زمینه سازمان‌های مورد مطالعه ارائه شده‌اند.
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۰۳	نتایج این پژوهش نشان داد که نگرش و سبک مدیران در سازمان‌های مورد مطالعه، نقش بسیار مهمی در بازدارندگی پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی پایدار ایفا می‌کند. همچنین سایر عوامل بازدارنده نهادی، فرهنگی و محیطی اعم از سیاست‌های حاکمیتی، فرهنگ عمومی و همچنین فضای بازار سرمایه نیز در این زمینه تاثیرگذار بودند که مورد تحلیل و بررسی قرار گرفتند.
تاریخ انتشار: ۱۴۰۱/۰۷/۰۵	
واژه‌های کلیدی:	
پایداری، توسعه پایدار، مدیریت منابع انسانی پایدار، مدیریت منابع انسانی سبز، موانع پایداری منابع انسانی.	

استناد: جندقی، محمد؛ قلی‌پور، آراین؛ محمداسمعیلی، ندا؛ و نرگسیان، عباس (۱۴۰۱). شناسایی عوامل بازدارنده پیاده سازی مدیریت منابع انسانی پایدار (موردکاوی: سازمان بورس و اوراق بهادار، بورس انرژی و بورس کالای ایران). حکمرانی و توسعه، ۲ (۳)، ۳۴-۳.

## مقدمه

موضوع پایداری و مدیریت منابع انسانی پایدار، در دو دهه اخیر مورد توجه ویژه‌ای قرار گرفته است. در اعتراض به مصرف بی‌رویه منابع و تأکید محض بر تولید ثروت و بی‌توجهی به منافع بلندمدت اجتماعی در دوران پس از انقلاب صنعتی<sup>۱</sup>، ادبیاتی انتقادی در فلسفه، جامعه‌شناسی و به تبع آن در مدیریت شکل گرفته است (کرامر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). این ادبیات بر این امر تأکید دارد که مدیریت منابع انسانی باید افق دید خود را فراتر از منافع کوتاه مدت سازمان برده و منافع عامه و بلندمدت اجتماعی را در اولویت قرار دهد (منزور<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹)؛ لذا از بطن آن، مفاهیمی تحت عناوین پایداری، توسعه پایدار و پایداری منابع انسانی مطرح شده‌اند.

مدیریت منابع انسانی پایدار را می‌توان استراتژی‌های منابع انسانی برای برآورده ساختن نیازهای سازمان، کارکنان و جامعه، بدون به‌خطر انداختن نیازهای بلندمدت جامعه تعریف نمود (ماریاپانادار<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳). سه بُعد اصلی را برای یک سازمان پایدار، عبارت‌اند از: پایداری اقتصادی، اجتماعی و زیست-محیطی (کمار<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). در بُعد اجتماعی پایداری، مفاهیمی همچون رفاه کارکنان، تعادل کار و زندگی، هویت و معنای کار (لی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹)، عدالت سازمانی (استال<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۲۰)، امنیت شغلی، دموکراسی سازمانی (آست<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۲۰) و کاهش آسیب‌های اجتماعی (واگنر<sup>۹</sup>، ۲۰۱۳) مطرح می‌شود. همچنین در بُعد زیست‌محیطی آن، بر مفاهیمی همچون جذب و استخدام سبز، آموزش سبز و سیستم جبران خدمات سبز (رنویک<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۳) تأکید می‌شود. همچنین سازمانی که در برقراری این مولفه‌ها عملکرد ناکارآمدی از خود برجای گذارد، سازمانی ناپایدار تلقی می‌شود (ماریاپانادار، ۲۰۰۳).

طبق مشاهدات و بررسی‌های انجام شده توسط نویسندگان، نشانه‌هایی مبنی بر عدم پایداری منابع انسانی در بُعد اجتماعی پایداری اعم از نرخ ترک خدمت بالای کارکنان، فقدان تعلق سازمانی

---

<sup>1</sup>-Industrial Revolution

<sup>2</sup>-Kramar

<sup>3</sup>-Manzoor

<sup>4</sup>-Mariappanadar

<sup>5</sup>-Kumar

<sup>6</sup>-Lee

<sup>7</sup>-Stahl

<sup>8</sup>-Aust

<sup>9</sup>-Wagner

<sup>10</sup>-Renwick

قوی و ادراک ناعدالتی توسط کارکنان به عنوان مسئله اولیه شناسایی گردیده‌است. به عنوان مثال، بورس انرژی ایران، نرخ ترک خدمت بحرانی ۱۸ درصدی را در سال ۱۴۰۰ تجربه کرده‌است. هم-چنین سازمان بورس و اوراق بهادار با بحران فقدان ثبات راهبردی مدیریت منابع انسانی، به دلیل تغییرات ناپایدار مدیریتی مواجه بوده‌است؛ به طوری که فقط در پنج سال اخیر، چهار موج تغییرات گسترده در سطوح مدیریتی عالی و میانی گریبان‌گیر این سازمان بوده‌است؛ لذا پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی پایدار در این سازمان‌ها، امری حیاتی است. این پژوهش درصدد است تا با تمرکز بر بُعد اجتماعی مدیریت منابع انسانی پایدار، موانع یا اصطلاحاً بازدارنده‌های پیاده‌سازی آن را در سازمان‌های مورد مطالعه، مورد شناسایی و تجزیه و تحلیل قرار دهد تا به عنوان یک راهنمای عمل، با رفع موانع به کاربردی‌سازی آن کمک کند.

## ادبیات نظری پژوهش

### پیشینه نظری

**مدیریت منابع انسانی:** مدیریت منابع انسانی، مجموعه‌ای از راهبردها و روش‌ها برای مدیریت کارا و اثربخش افراد در یک سازمان است که ضمن ایجاد مزیت رقابتی و عملکرد مناسب برای سازمان، نیازهای کارکنان را نیز برطرف می‌کند (جوناسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). در این تعریف منظور از منبع، منبع مصرف‌شدنی و هزینه‌ای نیست؛ بلکه مهم‌ترین سرمایه ارزشمند در یک سازمان است (اهنرت و همکاران، ۲۰۱۶).

**پایداری:** مفهوم پایداری<sup>۲</sup>، ریشه‌ای تاریخی دارد و ایده‌های اولیه آن درباره پایداری خانواده<sup>۳</sup> بوده بوده و به ارسطو<sup>۴</sup> باز می‌گردد. تفکر پایداری در اروپا و آمریکا از قرن هجدهم در حیطه جنگل‌داری گسترش یافت. در سال ۱۹۸۷، کمیته برانتلند<sup>۵</sup> سازمان ملل متحد، توسعه پایدار را این‌گونه تعریف کرد: "توسعه‌ای که نیازهای نسل فعلی را بدون به خطر انداختن زندگی نسل‌های آینده در تامین نیازها، رفع می‌نماید (پیووار\_سولژ<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱). داکرتی<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۰۲) پایداری را شامل سه سطح

<sup>1</sup> -Johnason

<sup>2</sup> -Sustainability

<sup>3</sup> -Household Sustainability

<sup>4</sup> -Aristotle

<sup>5</sup> -Brundtland Commission

<sup>6</sup> -Piwowar-Sulej

<sup>7</sup> -Docherty

فردی، سازمانی و اجتماعی می‌دانند. منابع انسانی 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 (پودگورونیچنکو، ۲۰۲۰).

**مدیریت منابع انسانی پایدار:** اهنرت<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۳: ۹۰) تعریفی که از مدیریت منابع انسانی پایدار ارائه می‌دهند، بدین شرح است: "راهبردها و روش‌های مدیریت منابع انسانی که نیل به اهداف مالی، اجتماعی و زیست‌محیطی را با تأثیر در داخل و خارج از سازمان و به‌صورت بلندمدت ممکن می‌سازد. 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 و جامعه می‌شود (واگنر، ۲۰۱۳). ماریاپانادار (۲۰۰۳) دو مفهوم "ابزارگرایی سودمند"<sup>۲</sup> و "اومانیسیم توسعه‌ای"<sup>۳</sup> را ارائه داده و بیان می‌کند که زیربنای فلسفی مدیریت منابع انسانی پایدار بر مفهوم اومانیسیم توسعه‌ای استوار است. ابزارگرایی سودمند بر جنبه‌های کمی، محاسبه‌ای و استراتژیک تجاری در مدیریت منابع انسانی، تأکید می‌کند. در حالی که اومانیسیم توسعه‌ای، کارکنان را به‌عنوان یک سرمایه تلقی می‌کند و بر اهمیت رفاه، توسعه، یادگیری و تعهد آن‌ها برای عملکرد بهتر اقتصادی و همچنین برابری‌های اجتماعی و اقتصادی تأکید می‌کند.

استال و همکاران (۲۰۲۰) 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.

**مسئولیت اجتماعی شرکت:** مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها، در مراحل اولیه توسعه مفهوم مدیریت مدیریت منابع انسانی پایدار مطرح گردید. در ابتدا، مفاهیم مربوط به مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها با عنوانی مجزا از پایداری مطرح شد. در تقسیم‌بندی‌های جدید، مسئولیت اجتماعی شرکت را زیرمجموعه‌ای از مدیریت منابع انسانی پایدار (مک و گناری<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). معرفی می‌کنند. از منظر شولر و جکسون<sup>۵</sup> (۲۰۰۵) و بودریو و رامستاد<sup>۶</sup> (۲۰۰۵) مدیریت منابع انسانی پایدار، یک مسئولیت اجتماعی اجتماعی و ارزش اخلاقی و معنوی است. برخی از نویسندگان، اصطلاح "ارزش" را از فلسفه و

1-Ehnert

2-Uttilitarian Instrumentalism

3-Development Humanism

4-Corporate Social Responsibility

5- Macke & Genari

6 -Schuler & Jackson

7-Boudreau & Ramstad

گفتمان‌های اخلاق<sup>۱</sup> وام گرفته‌اند(اهنرت و همکاران، ۱۳۹۵: ۲۵۷). 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 نه تنها مسئولیت‌های اقتصادی و قانونی، بلکه مسئولیت‌های اخلاقی و بشردوستانه نیز دارند(سانتانا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). در این چارچوب، مسئولیت مدیریت منابع انسانی، فراتر از موفقیت‌های مالی و اهداف کوتاه‌مدت سازمانی است. به عبارت دیگر، شرکت‌ها در قبال کارکنان، جامعه و هم‌چنین تمامی افراد در زنجیره تامین منابع، از نظر اجتماعی و اخلاقی مسئول هستند(ماریاپانادار، ۲۰۰۳). هم‌چنین مسئولیت اجتماعی بر مفاهیمی هم‌چون عدالت اجتماعی، حمایت و استخدام اقشار آسیب‌دیده و کمک‌های بشردوستانه سازمان تاکید دارد(استال و همکاران، ۲۰۲۰).

**مدیریت منابع انسانی سبز<sup>۳</sup>:** پژوهش‌های صورت گرفته 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 بُعد زیست‌محیطی آن متمرکز بوده‌اند(آلسیا سوسومریث<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). این رویکرد، در درجه اول به پایداری زیست‌محیطی در سازمان‌ها مربوط شده و برای تأثیرگذاری و بهبود آگاهی و رفتار زیست‌محیطی کارکنان، برای کاهش آلودگی‌ها و کمک به برندسازی سبز توسعه یافته است(رنویک و همکاران، ۲۰۱۳).

در این رویکرد، مفاهیمی هم‌چون اقدامات منابع انسانی سبز مانند: استخدام سبز، آموزش سبز و هم‌چنین جبران خدمات سبز(تیزریا<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۶) مطرح شده‌اند. در این خصوص یکی از ابزارهای مهم و کارآمد، اختصاص پاداش به مشارکت فعال کارکنان در اقدامات حمایتی از محیط-زیست است(برزگر و همکاران، ۱۴۰۱). هم‌چنین، بر نهادینه‌سازی ارزش‌های زیست‌محیطی و سبز(چامس و گارسیابلاندن<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹) نیز تاکید می‌شود. بنابراین، مدیریت منابع انسانی سبز به دنبال افزایش آگاهی مدیران منابع انسانی و متخصصان از اهمیت در نظر گرفتن بُعد زیست‌محیطی در منابع انسانی است(جکسون و سئو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰).

<sup>1</sup>-Moral Philosophy and Ethics Discourse

<sup>2</sup>-Santana

<sup>3</sup>-Green HRM

<sup>4</sup>-Anlesinya & Susomrith

<sup>5</sup>-Teixeira

<sup>6</sup>-Chams & García-Blandón

<sup>7</sup>-Jackson Seo

**رویه‌های محوری سه‌گانه<sup>۱</sup>:** هدف مدیریت منابع انسانی مبتنی بر رویه‌های محوری سه‌گانه، ایجاد تعادل میان جنبه‌های سه‌گانه اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی و حداکثرسازی میزان بازدهی آن‌هاست (پیووار\_سولژر، ۲۰۲۱). این رویکرد بیان می‌کند که درک حداکثری از پایداری منابع انسانی زمانی محقق می‌شود که مدیریت منابع انسانی در عین توجه به رفاه کارکنان و سود سهام‌داران، تاثیر آن‌ها بر محیط‌های اجتماعی و زیست‌محیطی را نیز در نظر بگیرد و به بازآفرینی منابع اقدام کند. به عبارت دیگر استراتژی برد\_برد\_برد در دستور کار مدیریت منابع انسانی قرار گیرد (چامس و گارسیابلاندن، ۲۰۱۹). رویه‌های محوری سه‌گانه، بر سه فرض اصلی استوار است. فرض اول این است که به هر سه بُعد زیست‌محیطی، اقتصادی و اجتماعی پایداری باید به‌طور هم‌زمان در بلندمدت توجه شود. فرض دوم این است که هر سه بعد آن، به‌طور جدایی‌ناپذیری با یکدیگر در هم آمیخته‌اند و سوم این‌که، یک ارتباط مثبت میان عملکرد زیست‌محیطی، اجتماعی و عملکرد مالی وجود دارد (بودریو و رامستاد، ۲۰۰۵: ۴۰۵). 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 (راندو و ژا، ۲۰۱۹).

**منابع انسانی مبتنی بر خیر عمومی<sup>۲</sup>:** این رویکرد درصدد است تا مفاهیم تجاری و ارزش‌های اخلاقی کسب‌وکار را بازتعریف کند. این رویکرد برخلاف سه رویکرد قبلی، بر فشارهای بیرون به داخل سازمان برای انجام مسئولیت اجتماعی و زیست‌محیطی تأکید دارد و اذعان می‌دارد که بقا و موفقیت بلندمدت یک سازمان، در تحقق خیر جمعی و عمومی نهفته است. بنابراین، منابع انسانی مبتنی بر خیر عمومی، منافع جمعی را بالاتر از خواسته‌ها و نیازهای فردی و سازمانی تلقی می‌کند. پیاده سازی منابع انسانی مبتنی بر خیر عمومی، به معنای تعبیه ارزش‌های خوب مشترک در همه زمینه‌های سیاست‌گذاری، راهبردی و فرایندهای منابع انسانی است. این رویکرد بر مفاهیمی از جمله عدالت اجتماعی، دموکراسی در محل کار، امنیت شغلی، حفاظت از محیط‌زیست، حقوق بشر و هم‌چنین کاهش فقر از طریق زنجیره تأمین با حقوق و دستمزد منصفانه، تأکید دارد. اشتغال‌زایی و امنیت شغلی از مهم‌ترین مباحث و از اصول اخلاقی اصلی جنبش اقتصادی مبتنی بر ارزش و خیر عمومی<sup>۳</sup> (ECG) هستند (آست و همکاران، ۲۰۲۰).

<sup>1</sup>-Triple Bottom Line

<sup>2</sup>-Rande & Jha

<sup>3</sup>-Common Good HRM

<sup>4</sup>-Economy of the Common Good

## نظریات حاکم بر مدیریت منابع انسانی پایدار

مدیریت منابع انسانی پایدار در نظریاتی زیربنایی ریشه دارد که به سه نظریه مهم در این زمینه اشاره می‌شود:

**نظریه ذی نفعان<sup>۱</sup>:** بر مبنای نظریه ذی نفعان، پایداری منابع انسانی، مستلزم مشارکت هم‌سو، سازگار و هم‌افزای ذی نفعان کلیدی سازمان است (چامس و گارسیابالاندن، ۲۰۱۹). ذی نفعان کلیدی سازمان عبارت‌اند از: کارکنان، مشتریان، سهام‌داران و جامعه. پیش‌شرط اساسی برای پایداری در سطح سیستم (فردی، سازمانی و اجتماعی)، ایجاد تعادل میان اهداف کوتاه‌مدت سهام‌داران سازمان، رفاه کارکنان، رضایت مشتریان و اهداف بلندمدت جامعه است که امری حیاتی و در عین حال چالش برانگیز است (داکرتی و همکاران، ۲۰۰۲).

**نظریه نهادی<sup>۲</sup>:** نظریه نهادی، نقش بازیگران و فشارهای وارد شده از طرف دولت و سایر نهادهای سیاسی و مدنی بر پایداری سازمان را مورد بررسی قرار می‌دهد. بر اساس نظریه نهادی، مدیریت پایدار منابع انسانی مستلزم کسب مشروعیت نهادی و جایگاه رسمی و قانونی است (چامس و گارسیابالاندن، ۲۰۱۹). نظریه نهادی بیان می‌کند که دولت، نهادهای مدنی، اتحادیه‌های کارگری و سایر گروه‌های اجتماعی و سیاسی، قدرت تعیین‌کننده‌ای در پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی پایدار ایفا می‌کنند (ماریاپانادار، ۲۰۱۴).

**نظریه قرارداد روان‌شناختی<sup>۳</sup>:** این نظریه بر تعهدات و انتظارات روانی ادراک شده میان کارکنان و مدیریت تأکید دارد. بر این اساس، اگر انتظارات شفاف و منطقی میان دو طرف وجود نداشته باشد، پایداری منابع انسانی ممکن نیست. زیرا مولفه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار اعم از رضایت شغلی، ادراک عدالت، پاداش و دستمزد انگیزه‌بخش، سیستم ارزیابی عملکرد اثربخش، معنای کار و همچنین احساس تعلق سازمانی، همگی در چارچوب قرارداد روان‌شناختی محقق می‌شوند (مارکولی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۷).

<sup>۱</sup>-Stakeholder Theory

<sup>۲</sup>-Institutional Theory

<sup>۳</sup>-Psychological Contract Theory

<sup>۴</sup>-Markoulli



## پیشینه تجربی

### مطالعات داخلی

عمده پژوهش‌های داخلی و خارجی انجام شده در حوزه منابع انسانی پایدار، دارای رویکرد کمی بوده و پژوهش‌های کیفی تعداد و تنوع کمتری دارند. در میان پژوهش‌های داخلی، پژوهشی با عناوین مرتبط با موانع و بازدارنده‌های مدیریت منابع انسانی پایدار یافت نشد. اما ناظری و همکاران (۱۴۰۰) به شناسایی و رتبه‌بندی موانع پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی سبز در شرکت پالایش نفت تهران، اقدام نموده‌اند. نتایج پژوهش آنان مبنی بر این بوده‌است که عوامل فردی، مهم‌ترین موانع پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی سبز بوده و در این راستا، باید نسبت به جذب و استخدام سبز اقدام شود.

ندیمی‌داراب و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با استفاده از مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، روابط علی پیشایندهای مدیریت منابع انسانی پایدار را تبیین نموده‌اند. اشتراکاتی میان پیشایندهای مدیریت منابع انسانی پایدار در پژوهش آنان و مولفه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار در پژوهش حاضر وجود دارد. جلالی فراهانی و همکاران (۲۰۲۱) نیز در راستای حکمرانی مطلوب با رویکردی ارزشی، الگویی برای مدیریت منابع انسانی پایدار در نظام اداری ایران طراحی نموده‌اند. وجه اشتراک آن پژوهش با پژوهش حاضر، تبیین عوامل جامعه‌شناختی، فرهنگی و ارزشی حاکم بر مدیریت منابع انسانی پایدار در ایران است.

حمیدیان‌پور، رجب‌پور، افراخته و مهرابی (۱۳۹۸) مولفه‌های تعادل کار و زندگی، خودمختاری در کار و قابلیت استخدام را در مدیریت منابع انسانی پایدار، مورد مطالعه قرار داده‌اند. حسن‌زاده (۱۳۹۵) استراتژی‌های منابع انسانی پایدار را با روش اولویت‌بندی فازی شناسایی و رتبه‌بندی کرده است. محمدی‌نسب (۱۳۹۵) نیز مولفه‌های مدیریت پایدار منابع انسانی در صنعت بانکداری ایران را تدوین و اولویت‌بندی کرده‌است. کیانی، رنگریز و احمدی (۱۳۹۹) تاثیر عواملی هم‌چون شرایط علی، فرهنگ سازمانی، شرایط مداخله‌گر و عوامل محیطی بر مدیریت منابع انسانی پایدار را مورد مطالعه قرار داده‌اند.

## مطالعات خارجی

ماریپانادار (۲۰۱۴) با رویکردی انتقادی، آسیب‌های روانی و اجتماعی حاصل از ناپایداری مدیریت منابع انسانی و فشارهای اقتصادی سهام‌داران سازمان‌ها را مورد بررسی قرار داده است. کامار و همکاران (۲۰۲۰) مهم‌ترین موانع مدیریت منابع انسانی پایدار را عواملی هم‌چون فقدان هم‌گرایی راهبردی سهام‌داران و مدیران عالی، هزینه‌های بالای مالی و هم‌چنین عدم پذیرش کارکنان به دلیل درک نادرست از پایداری منابع انسانی بیان کرده‌اند. ریچاردز (۲۰۱۹) با رویکردی پسا مدرنی<sup>۲</sup>، تاثیرات ادبیات کاری مدیریت و زمینه‌های محیطی بر پایداری را مورد مطالعه قرار داده است. وی تصریح می‌کند که وجوه پنهان ساختاردهی سازمانی و مدیریتی، سبب تبعیض میان کارکنان و از خودبیگانگی آنان می‌شود و مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها و تقویت اتحادیه‌های کارگری را در این زمینه کارساز می‌داند.

جکسون و سئو (۲۰۱۰) یک تقسیم‌بندی چهارگانه از بازدارنده‌های پایداری منابع انسانی ارائه کرده‌اند که عبارت‌اند از: بی‌تفاوتی مدیران و کارکنان نسبت به مفهوم پایداری، شک و تردید نسبت به مسئولیت‌ها در قبال محیط سازمان، پیچیدگی سیستم‌های سیاسی\_نهادی، فرهنگی\_اجتماعی و هم‌چنین عدم توافق نهایی میان متخصصان حول مفاهیم اساسی پایداری منابع انسانی.

چامس و گارسیا بلاندن (۲۰۱۹) نیز به نقل از استون، دو دسته موانع عمده برای پایداری بیان می‌کنند که عبارت‌اند از: موانع سیستماتیک و نگرشی. موانع نگرشی در مدیران سبب می‌شود تا تصمیم‌گیری متمرکز در سازمان نهادینه شده و فقدان مشارکت کارکنان سبب ترک خدمت بالای کارکنان شود. موانع سیستماتیک نیز اشاره به فقدان شفافیت اطلاعاتی و ساختاردهی نامناسب سازمان دارد.

اهمیت پژوهش حاضر از حیث نظری و کاربردی این است که در پیشینه پژوهش، تاکنون مدیریت منابع انسانی پایدار در ارکان بازار سرمایه ایران مورد مطالعه قرار نگرفته است. هم‌چنین سایر پژوهش‌هایی که به تبیین مولفه‌های منابع انسانی پایدار پرداخته‌اند، موانع و چالش‌های زمینه‌ای، نهادی و محیطی مربوط به بازار و صنعت، فرهنگ عمومی جامعه و سیاست‌های حاکمیتی را نادیده گرفته‌اند. این پژوهش، سعی در پوشش این خلأ دارد. در این پژوهش، تمرکز عمده بر بُعد اجتماعی

<sup>1</sup> -Richards

<sup>2</sup> -Postmodernism

پایداری منابع انسانی بوده است. به دلیل ماهیت ستادی-خدماتی سازمان‌های بورسی و نقش بسیار کم در ایجاد آلاینده‌های زیست‌محیطی، صرفاً به نقش محدود این شرکت‌ها در تفکیک و بازیافت زباله‌ها در حیطه مدیریت منابع انسانی سبز اکتفا شده است. همچنین بر بُعد اقتصادی پایداری منابع انسانی نیز به دلیل خدمات شفاف و تعریف شده، مشتریان تقریباً ثابت و همچنین میزان پیچیدگی، تلاطم و تغییرپذیری پایین محیط رقابتی، تمرکز نشده است.

### روش پژوهش

این پژوهش بر مبنای مدل پیاز پژوهش ساندرز<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۵: ۱۶۱-۱۲۲)، رویکردی کیفی<sup>۲</sup> و استقرایی<sup>۳</sup> دارد. همچنین از منظر پارادایم فلسفی<sup>۴</sup>، 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 ابتدائی، جست‌وجو و تدوین مضامین، ترسیم شبکه مضامین، تحلیل شبکه مضامین و تدوین گزارش نهایی.

برای نمونه‌گیری، از روش نمونه‌گیری هدفمند بهره گرفته شده است. نمونه‌گیری هدفمند، مبتنی بر نمونه‌گیری نظری بوده و راهبردی است که پژوهشگر به دنبال انتخاب محیط‌ها، پدیده‌ها، افراد و اقداماتی است که اطلاعات مهمی دربر داشته باشند (حریری، ۱۳۸۵). همچنین می‌توان گفت که پژوهش، از نمونه‌گیری متوالی و نظری بر مبنای دسته‌بندی محمدپور (۱۳۹۹: ۴۵۹) بهره گرفته است. در انتخاب مشارکت‌کنندگان، سعی شده است تا تنوع لازم از منظر جنسیت، پست سازمانی، تحصیلات و سابقه کاری رعایت گردد. مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش، در جدول ۱ ذکر شده است.

<sup>۱</sup>-Saunders

<sup>۲</sup>-Qualitative

<sup>۳</sup>-Inductive

<sup>۴</sup>-Philosophical paradigm

<sup>۵</sup>-interpretive

<sup>۶</sup>-Practical

<sup>۷</sup>-Thematic Analysis Method

<sup>۸</sup>-Braun & Clarke

جدول ۱. مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش

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

برای جمع‌آوری داده‌ها، از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شده و در مجموع شانزده مصاحبه تهیه شد. در ابتدا، شش مصاحبه در بورس انرژی ایران انجام شد. این 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.

در این پژوهش، از معیارهای چهارگانه لیکلن و گوبا<sup>۱</sup> برای ارزیابی کیفیت پژوهش بهره گرفته شده است که عبارتند از: باورپذیری، اطمینان‌پذیری، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری (محمدپور، ۱۳۹۹: ۴۹۶). در راستای تضمین باورپذیری پژوهش، نتایج تجزیه و تحلیل و تفسیر داده‌ها به پنج نفر از مصاحبه‌شوندگان ارائه شد و مورد تأیید 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 جزو مصاحبه‌شوندگان بودند، ما را در فرایند کنترل عضو یاری نموده و از نظرات ایشان در تمامی مراحل پژوهش استفاده شده است. برای تأیید پذیری و عینیت کیفی پژوهش نیز، تمامی مستندات صوتی و متنی مربوط به مصاحبه‌ها بایگانی شده‌اند. در این مطالعه سعی شده است تا صرفاً به شرح و بررسی یک سازمان بوسیله اکتفا نشود. بنابراین سه سازمان بوسیله شرایط متفاوت، مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته‌اند. همین امر، قابلیت انتقال‌پذیری پژوهش به سایر سازمان‌های فعال در بازار سرمایه را که ماهیتی رسمی و بوروکراتیک دارند، افزایش داده است.

### یافته‌های پژوهش

#### آشنایی با داده‌ها و کدگذاری اولیه

مصاحبه‌ها توسط دستگاه ضبط صوت، ضبط گردیدند. بعد از پایان هر مصاحبه، پژوهشگر به محتوای ضبط شده مجدداً گوش داده و مصاحبه را پیاده‌سازی نموده است. کدگذاری اولیه به صورت دستی انجام شده است. 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 نمونه ای از جدول کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها (جدول ۲) ارائه می‌گردد:

<sup>1</sup> -Lincoln & Guba

## جدول شماره ۲. نمونه کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها

شماره مصاحبه: ۱_ سازمان: بورس انرژی ایران (A)_ پست: معاونت_ تحصیلات: دکتری_ جنسیت: مرد_ سابقه: ۱۰ سال		
کد	نکات کلیدی مصاحبه	دسته مفهومی
1A1	میزان حقوق پرداختی شرکت نسبت سایر شرکت‌های ارکان بازار سرمایه پایین‌تر است.	بی‌عدالتی بیرونی
2A1	علی‌رغم سیاست‌های استخدام بلندمدت شرکت، نرخ ترک خدمت شش ماهه کارکنان ۱۰.۵۰ درصد است که رقم بالایی است. به نظر من مهم‌ترین دلیل آن جذابیت ارقام پیشنهادی رقبای شرکت برای میزان حقوق و دستمزد است.	حقوق و دستمزد بالای شرکت‌های رقیب
3A1	در هدایا و مزایای مناسبی شرایط شخصی کارکنان اعم از تأهل و مجرد و جنسیت در نظر گرفته نمی‌شود و از انگیزانندگی آن می‌کاهد.	انگیزه‌بخشی پایین مزایا
4A 1	تنوع در مزایا پایین بوده و از پتانسیل‌های موجود به خوبی استفاده نمی‌شود.	عدم تنوع در مزایا
5A 1	در تصمیم‌گیری‌های مدیریت عالی سازمان، کارکنان مشارکتی ندارند.	عدم مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی
6A 1	تمرکز شدید قدرت در سازمان وجود دارد و مدیریت عالی همه‌کاره سازمان است. تفویض اختیارها کاملاً محدود و موردی است.	تمرکز قدرت در مدیریت عالی
7A 1	بوروکراسی شدیدی در سطوح بالایی مدیریت وجود دارد.	بوروکراسی بالای مدیریتی
8A1	معیارهای ارتقا شفاف و مشخص نیست و به نظر مدیریت عالی سازمان بستگی دارد.	عدم شفافیت در ارتقای سازمانی
9A1	حاشیه‌های روابط غیررسمی مخرب بر کار حرفه‌ای سازمان سایه انداخته است.	روابط غیر رسمی مخرب
10A1	سلسله‌مراتب سازمان آن‌چنان که باید و شاید در سازمان رعایت نمی‌شوند. کارکنان به جای گزارش‌دهی حواشی به مدیر مستقیم، از طریق کانال‌های غیررسمی، حواشی مخرب را به مدیریت عالی منتقل می‌کنند و باعث ایجاد جو سمی و بی‌اعتمادی در سازمان می‌شوند.	عدم رعایت سلسله مراتب
11A1	تعیین سلیقه‌های میزان حقوق موجب القای حس بی‌عدالتی می‌شود.	حس بی‌عدالتی نسبت به پرداخت
12A1	مدیرعامل به‌تنهایی تمامی فرایندها را انجام می‌دهد. حتی از معاونت‌ها و مدیران واحدها کوچک‌ترین مشورتی نمی‌گیرد.	عدم استفاده از معاونین و مدیران در فرایند استخدام نیروها

هیچ کمیته تخصصی استخدامی وجود ندارد.	13A1	نبود کمیته تخصصی استخدام
کارانه ابزار مهمی در افزایش انگیزه کارکنان برای عملکرد بهتر است. فلسفه کارانه مبتنی بر عملکرد است. اما متأسفانه در شرکت ما، تبدیل به مبالغ روتین شده است و تاثیری در میزان عملکرد ندارد. زیرا مبلغ حقوق پایین است و کارانه کمی آنرا جبران می‌کند.	14A1	ناکارآمدی روش پرداخت کارانه
شرکت‌های بورس ماهیتی بوروکراتیک و اداری دارند. دموکراسی در سطح واحدی قابل قبول است، ولی در سطح مدیریت عالی سازمان معنایی ندارد. دموکراسی سازمانی مناسب شرکت‌های استارت‌آپی و پیشرو در صنایع تولیدی است.	15A1	ماهیت بوروکراتیک و منافی با دموکراسی سازمان
سازمان بورس و نهادهای حاکمیتی، نظارت شدیدی بر شرکت ما دارند. ما پتانسیل بالایی برای ریسک، خلاقیت و دموکراسی سازمانی نداریم.	16A1	نظارت و بوروکراسی نهادهای نظارتی بر شرکت
انتصابات مدیریت عالی در شرکت‌های بورسی ماهیتی سیاسی دارد و دولت‌ها در آن مداخله غیرمستقیم می‌کنند. بنابراین مدیریت عالی فرصت چندانی برای ریسک و خلاقیت و مشارکت وسیع زیردستان ندارد.	17A1	مداخله دولت در انتصابات سیاسی مدیران عالی
رانت و انحصارهای موجود دولتی وزارت نیرو و وزارت نفت در خرید و فروش حامل‌های انرژی مهم‌ترین چالش رشد سازمانی و افزایش درآمدهای ماست. زیرا بورس انرژی ماهیتی ضدانحصاری دارد.	18A1	رانت دولتی
اعضای هیأت مدیره برای کاهش هزینه‌ها به مدیریت عامل فشار وارد می‌کنند. هزینه‌های جاری سازمان تقریباً ثابت است. بنابراین کاهش هزینه‌ها از طریق کنترل هزینه‌های رفاهی انجام می‌شود و این یعنی کاهش رضایت شغلی کارکنان و میل به ترک خدمت بیشتر.	19A1	فشارهای هیأت مدیره برای کاهش هزینه
میزان حقوق پرداختی شرکت نسبت سایر شرکت‌های ارکان بازار سرمایه پایین‌تر است.	20A1	بی‌عدالتی بیرونی
علی‌رغم سیاست‌های استخدام بلندمدت شرکت، نرخ ترک خدمت شش ماهه کارکنان ۱۰.۵۰ درصد است که رقم بالایی است. به نظر من مهم‌ترین دلیل آن جذابیت ارقام پیشنهادی رقبای شرکت برای میزان حقوق و دستمزد است.	21A1	حقوق و دستمزد بالای شرکت‌های رقیب

### جست‌وجو، شناخت و بازیابی 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 (جدول ۳) در سه سازمان مورد مطالعه بدین صورت تنظیم گردید:

جدول ۳. مضامین اصلی، فرعی و مفاهیم کلیدی

مضامین اصلی	مضامین فرعی	مفاهیم کلیدی
بازدارنده های مدیریتی	تبعیض و بی-عدالتی	بی‌عدالتی درونی و بیرونی حقوق و مزایا، اعمال قدرت مبتنی بر خصومت، تبعیض جنسیتی، تبعیض در پاداش و ارتقا، ارتقای مبتنی بر رانت
	ضعف دموکراسی سازمانی	عدم مشارکت زیردستان در تصمیم گیری، فقدان سازوکار سیستماتیک دموکراسی سازمانی
	ضعف جایگاه استراتژیک منابع انسانی	تقلیل منابع انسانی به امور اداری، فقدان قدرت استراتژیک منابع انسانی، ناتوانی در تنظیم روابط سازمانی
	جذب و استفاده ناپایدار	فقدان کمیته تخصصی استخدام، استخدام بر مبنای روابط، بی‌اطلاعی مدیران واحدها از استخدام‌ها، عدم بهره‌گیری از موسسه‌های حرفه‌ای کاربایی، فقدان برنامه‌های جامعه‌پروری
	ارزیابی عملکرد غیراثربخش	فقدان شفافیت در ارزیابی عملکرد، ارزیابی یکسان کارکنان، فقدان شاخص‌های کلیدی عملکرد
	ضعف در مدیریت دانش، آموزش و توانمندسازی	انحصار دانش در سازمان، عدم توانمندی زیردستان، عدم نیازسنجی آموزشی، فقدان منتورینگ، فقدان مربی‌گری
	فقدان مدیریت منابع انسانی سبز و مسئولیت اجتماعی	عدم تفکیک زباله، عدم تدابیر ایمنی دپوی زباله، عدم همکاری با نهادهای بازیافت زباله، انفعال فعالیت‌های اجتماعی، فقدان حس مسئولیت اجتماعی
	نگرش مدیریتی ناپایدار	غلبه سیاست و روابط بر تخصص، تمرکز شدید قدرت، تقویض اختیار محدود، بوروکراسی و رسمیت بالا، بی‌اعتمادی مدیران به کارکنان، کندی ارتقا، تخصص غیرمرتبط مدیران، اختلالات روانی و رفتاری مدیران، عدم حمایت از نوآوری
	حقوق و مزایای غیراثربخش	فقدان گردبند شخصی، بی‌تاثیری عملکرد در پرداخت عدم تنوع مزایا، بی‌توجهی به سلاویق و شرایط در مزایا، بی‌توجهی به رفاه خانواده
	ضعف در ارگونومی محیط	فقدان ارگونومی وسایل کاری، نورگیری و تهویه نامناسب، محدودیت فیزیکی و کوچک بودن محیط کار، عدم فاصله‌گذاری اجتماعی کرونا، فقدان پزشک و روان‌شناس سازمانی

بازدارنده های مدیریتی

بازدارنده های رفاهی



عدم تعادل کار و زندگی	سخت‌گیری در اعطای مرخصی، فقدان راهبرد سیستمی تعادل کار و زندگی	
تنوع پایین	مافیاهای قومیتی، مافیای فارغ‌التحصیلان دانشگاهی	بازدارنده‌های اجتماعی_ فرهنگی
ضعف در هویت و تعلق سازمانی	فرهنگ مقایسه‌گری، فرهنگ خودخواهی، فرهنگ رقابتی، توجه صرف بر مادیات و پول، عدم حس تعلق به سازمان، فرهنگ خبرچینی، بی‌اعتمادی به همکاران، فرهنگ پله کردن سازمان برای رشد، شایعات سازمانی، ارتباطات محدود و ضعیف سازمانی	
عدم پذیرش فرهنگ دموکراتیک	تمایل مدیران و کارکنان به تمرکز قدرت، جا نیفتادن فرهنگ دموکراتیک در سازمان‌ها، بی‌نظمی و تبلی در کنترل‌های غیرمتمرکز	
شکاف نسلی	عدم پذیرش نسل‌های جدید و قدیمی توسط یکدیگر، جاه‌طلبی و عجل بودن نسل Z، عدم تعصب و وفاداری نسل جدید	
مشاغل تکراری و بدون چالش	کار تکراری و خسته‌کننده، فقدان استقلال در شغل، تقسیم کار وظیفه‌ای بیش از حد، بی‌معنا شدن شغل	بازدارنده‌های شغلی_سازمانی
سازمان‌های رقیب	سطح پرداخت شرکت‌های رقیب، ربودن نخبگان توسط شرکت‌های رقیب، اغواگری بازار سرمایه، فرهنگ مقایسه‌گری بازار سرمایه، فرهنگ مادی‌گرایی و پول‌محوری بازار سرمایه	بازدارنده‌های محیطی
مداخلات حاکمیتی	دخالت‌های مدیریتی دولت و مجلس، رانت دولتی	
قوانین بازدارنده	ممنوع معامله بودن کارکنان، قوانین بازدارنده	
مشکلات کلان اقتصادی و سیاسی	مشکلات اقتصادی و تورم، حساسیت سیاسی و رسانه‌ای سازمان‌های بورسی، انفعال شهرداری در بازیافت زباله و مدیریت زیست‌محیطی	
ایدئولوژی جامعه	تعصبات نژادی و قومیتی، باورهای اشتباه فرهنگی، عدم پذیرش دموکراسی در جامعه، تمایل مردم به مدیریت دیکتاتوری و نگرش رعیت_سلطانی، فقدان دموکراسی در جامعه، فقدان دموکراسی در خانواده و آموزش و پرورش	

### ترسیم شبکه مضامین

پس از تدوین جدول حاوی مضامین اصلی و فرعی شبکه ای از مضامین یا تم‌ها (شکل ۱) ترسیم گردید 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: بازدارنده‌های مدیریتی، رفاهی، اجتماعی\_فرهنگی، شغلی و محیطی.



شکل ۱. مضامین اصلی و فرعی بازدارنده 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 باتوجه به بستر بازار سرمایه و سایر مولفه‌های مهم و تاثیرگذار است، تدوین گردید و بدین شرح است:

**بازدارنده‌های مدیریتی:** عوامل بازدارنده مدیریتی از منظر تکرار و تعداد مضامین فرعی، بیشترین سهم را در این پژوهش به خود اختصاص داده‌اند. از منظر مشارکت‌کنندگان، این عامل مهم‌ترین و تعیین‌کننده‌ترین عامل بازدارنده در پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی پایدار است. علت این امر، این است که به زعم مشارکت‌کنندگان، نگرش مدیران در این سازمان‌ها هم‌سو با مدیریت منابع انسانی پایدار نیست. در این سازمان‌ها سطح بالایی از تمرکز و رسمیت وجود دارد؛ بنابراین مدیران نقش تعیین‌کننده‌ای در پایداری یا عدم پایداری منابع انسانی ایفا می‌کنند. عوامل مدیریتی شامل مضامین فرعی به شرح زیر است:

جذب و استخدام ناپایدار: ناپایداری جذب و استخدام در یک سازمان به دو عامل قراردادهای نامن و کوتاه‌مدت و همچنین نرخ ترک خدمت بالای کارکنان بستگی دارد (آست و همکاران، ۲۰۲۰). سازمان برای جذب نیروهای متخصص به برند کارفرمایی قوی احتیاج دارد (آپ و بوتگن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). سازمان‌های بورسی، علی‌رغم تمایل به نگه‌داشت بلندمدت نیرو و بهره‌مندی از برند کارفرمایی قوی، در این زمینه عملکرد چندان موفق نداشته و با چالش نرخ ترک خدمت بالا مواجه هستند. نرخ بالای ترک خدمت، یکی از نشانه‌های ناپایداری منابع انسانی در حوزه جذب و استخدام است.

تبعیض و بی‌عدالتی: عدالت سازمانی طیف وسیعی از اقدامات مدیریتی اعم از حقوق و مزایا، امکانات رفاهی، ارتقا، برابری جنسیتی، قومیتی و نژادی و بهره‌مندی از سایر امکانات شغلی و سازمانی را شامل می‌شود (استال و همکاران، ۲۰۲۰). ادراک عدالت، در چارچوب قرارداد روان‌شناختی<sup>۲</sup> میان کارکنان و کارفرما معنا می‌یابد. 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 (مارکولی و همکاران، ۲۰۱۷). عدم تحقق این انتظارات روان‌شناختی، منجر به ادراک بی‌عدالتی خواهد شد. حس بی‌عدالتی در کارکنان می‌تواند منجر به ناپایداری مدیریت منابع انسانی و همچنین بروز استرس و فشارهای عصبی شده و سلامت کارکنان را نیز تهدید نماید (ماریاپانادار، ۲۰۱۴). مشارکت‌کنندگان، عمدتاً نظام پرداختی در سه سازمان را عادلانه ارزیابی کردند. اما ارتقاها و سازمانی را عادلانه تلقی نکرده و ارتباطات سیاسی و عضویت در گروه‌های غیررسمی را عامل مهمی در این زمینه بیان کردند.

جایگاه ضعیف مدیریت منابع انسانی: واحد منابع انسانی در جریان اصلی برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری استراتژیک یک سازمان قرار دارد (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۷۸)؛ لذا برای تاثیرگذاری در تصمیمات مدیریتی و بهبود فرایندهای منابع انسانی، مستلزم قدرت استراتژیک در

<sup>1</sup> -App & Büttgen

<sup>2</sup> -Psychological Contract

سازمان است. به‌زعم مشارکت‌کنندگان، قدرت جایگاه منابع انسانی در سازمان بورس و اوراق بهادار در سطح متوسطی قرار دارد. در دو سازمان دیگر، جایگاه منابع انسانی ضعیف ارزیابی شد. به عبارتی، منابع انسانی در این سازمان‌ها از قدرت تاثیرگذاری بر تصمیمات مدیریتی برای تحول و توسعه برخوردار نیست. از منظر مدیران عالی نیز واحد منابع انسانی از اهمیت استراتژیک برخوردار نبوده و صرفاً جایگاهی حداقلی برای انجام امور اداری دارد.

ارزیابی عملکرد غیراثربخش: سیستم ارزیابی عملکرد، عاملی کلیدی در پایداری منابع انسانی سازمان‌هاست (بومبیاک و مارسینیا-کلوسکا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). مشارکت‌کنندگان بر این امر تاکید داشتند که 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، انگیزه‌بخش و عادلانه باشد. این ویژگی، منجر به رضایت و بهبود عملکرد کارکنان خواهد شد. در سازمان بورس ارزیابی عملکرد در چهارچوب سیستم فورپی<sup>۲</sup> انجام می‌شود. اما در بورس انرژی و کالا، ساختار ارزیابی عملکرد به صورت سنتی و غیرمنسجم انجام می‌شود که از منظر مشارکت‌کنندگان، غیرشفاف و سلیقه‌ای بوده و اثربخشی لازم را ندارد و موجب سرخوردگی و کاهش انگیزه کاری آنان می‌شود.

ضعف در مدیریت دانش، آموزش و توانمندسازی: در هر سه بُعد پایداری اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی نقشی مهم و اساسی ایفا می‌کند. برنامه‌های آموزشی بر توانمندسازی و به‌روز رسانی مهارت‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای و همچنین آگاهی اجتماعی و زیست‌محیطی کارکنان تمرکز می‌کند (المرزوقی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). مدیریت دانش نیز به‌منظور تبدیل دانش ضمنی کارکنان به دانش صریح و پایدار سازمانی انجام می‌شود (قربانی‌زاده و خالقی‌نیا، ۱۳۸۸). تقویت مهارت‌ها شایستگی‌های کارکنان می‌تواند منجر به ایجاد مزیت رقابتی پایدار و ارزش افزوده اقتصادی برای سازمان شود. هم‌چنین مدیریت دانش مبتنی بر یک سیستم اطلاعاتی منسجم می‌تواند به تقویت نوآوری سازمان و هم‌چنین به‌روز رسانی دانش آن کمک کند (دوبویس و دوبویس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲).

در هر سه سازمان، سیستم آموزش کارکنان رویکردی سنتی داشته و نیازسنجی و برگزاری برنامه‌های آموزشی به صورت پراکنده و موردی است. این سازمان‌ها از روش‌های استاندارد برای آموزش و توسعه منابع انسانی بی‌بهره‌اند. هم‌چنین سیستمی برای مدیریت دانش مستقر نشده‌است.

<sup>۱</sup> -Bombiak & Marciniuk-Kluska

<sup>۲</sup> -4P:Position, Person, Partnership, Performance

<sup>۳</sup> -Almarzooqi

<sup>۴</sup> -Dubois & Dubois

همین عامل سبب شده است تا دانش ضمنی خبرگان سازمان، ذخیره و تبدیل به دانش صریح و طبقه بندی نشود و با ترک خدمت، سازمان از دانش آنان بی نصیب بماند.

منابع انسانی سبز و مسئولیت اجتماعی: این دو رویکرد از پایداری منابع انسانی، در بخش مبانی نظری تحقیق بیان گردید. در هیچ کدام از سازمانها مدیریت منابع انسانی سبز و مسئول اجتماعی وجود ندارد. در بورس کالا به مدت محدودی از مدیریت منابع انسانی سبز بهره گرفته شده است؛ اما به دلیل ناتوانی در دپوی ایمن کاغذ و مداخلات مدیریت عالی متوقف شده است. کارکنان بیان داشتند که فقدان تفکیک و بازیافت زباله، از نظر روانی حس نامطلوبی به آنان می دهد.

**بازدارنده های شغلی\_ سازمانی:** عوامل شغلی ناظر بر مولفه هایی همچون عدم جذابیت، تکراری و بی معنا شدن مشاغل و عملکرد یک سازمان است. اگر شغل مربوطه جذابیت خود را از دست دهد و نوع عملکرد سازمان برای کارکنان فاقد معنا و مفید بودن تلقی شود، ممکن است منجر به ترک خدمت یا فرسودگی شغلی گردد. برخی از مشاغل در این سازمانها خسته کننده و تکراری بوده و به عنوان یکی از دلایل ترک خدمت بیان شده است.

**بازدارنده های رفاهی:** در ادبیات منابع انسانی پایدار، سیستم حقوق و مزایا و پاداش دهی نقش مهمی در انگیزه بخشی برای اقدامات تقویت کننده پایداری ایفا می کند (دیویدسکو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). منظور از رفاه کارکنان، آسایش و سلامتی جسمی و روانی آنان و اعضای خانواده شان است (آدام<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). در این بخش، مضامین مربوط به حقوق، مزایا و امکانات رفاهی، آگونومی و بهداشت محیط و همچنین تعادل کار و زندگی استخراج شده اند.

هر سه سازمان از منظر عوامل رفاهی در وضعیت مطلوبی قرار دارند و فقط در موارد معدودی به عوامل بازدارنده ای مانند فقدان ارگونومی ابزارها و تجهیزات کاری، فقدان پزشک و روان شناس سازمانی و عدم تعادل کار و زندگی اشاره شد. کارکنان معتقد بودند که 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 نمی دهند. برخی دیگر نیز حتی در مواردی به واسطه عدم تخصیص مرخصی و تحت فشار قرار دادن زیردستان مسبب ترک خدمت آنان شده اند. بنابراین این مضمون فرعی را می توان زیرمجموعه مضمون بازدارنده های مدیریتی نیز

<sup>1</sup>-Davidescu

<sup>2</sup>-Adam

تعریف نمود. اما به دلیل تاثیر مستقیم بر رفاه کارکنان، ذیل مضمون اصلی بازدارنده رفاهی تعریف شده است.

**بازدارنده‌های 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 اقدامات 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 (جرونیمو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). هویت سازمانی سه مولفه اساسی را شامل می‌شود که عبارت‌اند از عضویت (احساس دل‌بستگی و کشش عاطفی به سازمان)، وفاداری (حمایت و دفاع فرد از سازمان و اهداف آن) و هم‌چنین شباهت (اهداف و علایق مشترک با سایر اعضای سازمان) (خیراندیش و همکاران، ۲۰۲۰).

موله‌های اجتماعی\_ فرهنگی بازدارنده پایداری منابع انسانی در این سازمان‌ها عبارت‌اند از: فرهنگ مقایسه‌گری، خودخواهی، رقابت، عدم تعصب و تعلق به سازمان، عدم پذیرش دموکراسی سازمانی، توجه صرف به مادیات و پول، فرهنگ خبرچینی، بی‌اعتمادی میان کارکنان، فرهنگ پله کردن سازمان برای رشد، شایعه‌پراکنی و ارتباطات محدود و ضعیف سازمانی.

در ادبیات پایداری منابع انسانی، دموکراسی سازمانی در معنای کاهش بوروکراسی، تفویض اختیارات گسترده و مشارکت کارکنان<sup>۲</sup> در تصمیم‌گیری‌ها (آست و همکاران، ۲۰۲۰) بیان می‌شود. در سازمان‌های مورد مطالعه، دموکراسی در سطح بسیار پایینی قرار دارد و مدیران عالی بر تمرکز قدرت و اختیارات تاکید شدیدی دارند. همین امر سبب شده است تا تفویض اختیار، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و هم‌چنین توانمندسازی کارکنان به اندازه کافی مورد توجه قرار نگیرد و انگیزه کارکنان را نیز کاهش دهد.

عمده مشارکت‌کنندگان در پژوهش بر اهمیت بالای تنوع و به خصوص تنوع قومیتی تاکید کردند. زیرا ائتلاف‌های قومیتی گروه‌های غیررسمی منجر به تجمع قدرت غیررسمی و اعمال نفوذ در راستای مقاصد شخصی و گروهی شده است که خطری جدی برای پایداری منابع انسانی در این سازمان‌هاست. 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 باین‌حال گروه‌های غیررسمی بسیار قدرتمندی در سازمان شکل گرفته‌اند که با اعمال نفوذ و انحصار قدرت و ارتباطات، تبدیل به یک چالش مهم برای مدیریت منابع انسانی این سازمان‌ها شده‌اند.

<sup>۱</sup>- Jeronimo

<sup>۲</sup>- Employee Engagement and Involvement

مولفه مهم دیگر، تغییرات سریع فرهنگی و تفاوت میان نسل‌هاست. جهانی شدن ارتباطات و گسترش سریع شبکه‌های اجتماعی الکترونیکی سبب تغییر در نگرش نسل‌های جدید شده‌است. یکی از چالش‌های فرهنگی و اجتماعی کنونی سازمان‌ها، عدم سازگاری فرهنگی میان نسل‌هاست. کارکنان معتقدند که اشتراک فکری کمی میان کارکنان جدید و قدیمی وجود دارد. به‌عنوان مثال کارکنان نسل جدید، خروج و جابه‌جایی میان سازمان‌ها را یک امر ناپسند تلقی نمی‌کنند؛ بلکه تعبیری همچون "چابکی" و "پیشرفت" از این امر داشته و آن را امری ضروری برای به‌روزرسانی مهارت‌ها، تجارب و سطح درآمدی خود می‌دانند. درحالی‌که کارکنان قدیمی، عمدتاً این روحیه را "بی‌وفایی و عدم تعصب به سازمان" تلقی می‌کنند.

**بازدارنده‌های 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.

سطح پرداختی در شرکت‌های رقیب برای سازمان‌های بورسی یک چالش است. میانگین پرداختی در سایر شرکت‌های بورسی، سرمایه‌گذاری و بانک‌ها و به طور کلی بازار سرمایه بالاست. همین امر سبب شکل‌گیری یک روحیه مقایسه‌گری در کارکنان شده‌است. از طرف دیگر، سازمان‌ها برای پرهیز از هزینه‌های بلندمدت آموزش، تمایل زیادی به ربودن استعدادها دارند و از طریق پیشنهادات جذاب و اغواکننده مالی این استراتژی را اجرا می‌کنند. در مصاحبه‌های انجام شده کارکنان به وضوح بیان کردند که در بازار سرمایه پول و مادیات حرف اول را می‌زند. عمده عوامل انگیزشی از منظر کارکنان به سطح حقوق و دستمزد و پاداش‌های نقدی گره خورده‌است. کارکنان چندان تعلق خاطری به سازمان‌ها ندارند و مترصد فرصتی برای خروج از سازمان هستند. همه این عوامل سبب شده است تا در این بازار سازمان‌ها با ریسک بالای ترک خدمت مواجه باشند.

سازمان‌های بورسی تاثیرپذیری عمیقی از سیاست‌های حاکمیتی می‌گیرند. در سال‌های اخیر، بنا به دلایلی 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. اما از طرف دیگر، مداخلات حاکمیتی نیز در آن‌ها بالاست که تهدیدی برای پایداری منابع انسانی به حساب می‌آید. در سازمان بورس و اوراق بهادار این امر مشهودتر است. زیرا سبب تغییرات دائم مدیریتی می‌شود. این تغییرات مدیریتی سبب اتلاف زمان و هزینه و همچنین

نیمه‌کاره ماندن برنامه‌های منابع انسانی شده‌است. همچنین سبب ایجاد یک وابستگی سیاسی در پست‌های مدیریتی سازمان شده است که بر توانایی‌های تخصصی سایه می‌اندازد.

در بورس انرژی و کالا نیز به دلیل عدم شفافیت در قیمت‌گذاری محصولاتی همچون فولاد، برق و فرآورده‌های نفتی، تعدادی از ذی‌نفعان، با نفوذ و رانت پنهان مانع از عرضه این محصولات در بورس می‌شوند. همچنین کارکنان این دو سازمان معتقدند که روابط حزبی و سیاسی بر انتصابات مدیریتی این سازمان‌ها سایه انداخته است.

فضای عمومی جامعه نیز بر پایداری منابع انسانی سازمان تأثیرات مهمی دارد. منابع انسانی هر سازمانی، از منظر مولفه‌های اجتماعی و فرهنگی به شدت تحت تأثیر جامعه است. برخی از کارکنان، مهم‌ترین مانع دموکراسی سازمانی را عوامل فرهنگی در جامعه ایرانی تلقی نموده و اذعان داشتند که تربیت خانواده‌های ایرانی با مفهوم دموکراسی و کار تیمی در تعارض است.

### نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر در صدد بوده‌است تا با رویکردی تفسیری و جامعه‌شناسانه، نقش موانع درونی و بیرونی پیاده‌سازی پایداری منابع انسانی را مورد شناسایی قرار دهد. بنابراین، مولفه‌های اجتماعی و محیطی مانند فرهنگ، دموکراسی سازمانی و سیاست‌های حاکمیتی نیز مورد بحث قرار گرفته‌اند. این پژوهش می‌تواند یک راهنمای عمل برای سایر سازمان‌های خدماتی عمومی باشد که ماهیتی بوروکراتیک و رسمی دارند. موانع 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 دولت می‌تواند متفاوت باشد.

با توجه به رسمیت و 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 اصلاح و بهبود نگرش مدیران در این سازمان‌هاست. به زعم مشارکت‌کنندگان در پژوهش، عوامل مدیریتی همچون فقدان عدالت و برابری در ارتقای عمودی، تمرکز شدید قدرت، اختیارات و تصمیم‌گیری و همچنین سیستم ارزیابی عملکرد غیرشفاف، مهم‌ترین مضامین بازدارنده پایداری منابع انسانی در سه سازمان مورد مطالعه هستند.



مداخلات و اعمال نفوذ سیاسی در انتصابات سازمان‌های بورسی مسبب تغییرات دائم مدیریتی و نیمه کاره ماندن طرح‌ها و برنامه‌های منابع انسانی شده است. عدم ثبات مدیریتی تهدیدی مهم برای پایداری منابع انسانی این سازمان‌هاست.

عوامل رفاهی در مضامین بازدارنده، نقش کم‌رنگی ایفا می‌کنند و در موارد معدودی به آن‌ها اشاره شده است. این سازمان‌ها از منظر ایمنی و بهداشت محیط نیز وضعیت مناسبی دارند. ارگونومی کاری در سطح کاملاً حرفه‌ای رعایت نمی‌شود؛ اما از نظر استانداردهای عمومی، وضعیت مناسبی دارد. به تبع این موارد، تعادل کار و زندگی نیز عمدتاً رعایت شده و چالشی برای کارکنان محسوب نمی‌شود.

موانع فرهنگی و اجتماعی عمدتاً به دلیل حاکمیت پول و مادی‌گرایی در بستر بازار سرمایه و رقابت سنگین میان کارکنان و سازمان‌هاست. در برخی از این موارد، واحد منابع انسانی می‌تواند به‌عنوان نقش رابط و تنظیم‌گر روابط سازمانی، کارکرد موثری داشته باشد. اما برخی دیگر از موانع فرهنگی، ریشه در باورهای عمیق اجتماعی و نگرش‌ها دارد و شکاف‌های فرهنگی در این زمینه‌ها به سادگی قابل حل و فصل نیست. به‌عنوان مثال عدم پذیرش رویکردهای دموکراتیک و غیرمتمرکز مدیریتی، پیش از آن‌که به سازمان مربوط شود، ریشه در زیست اجتماعی، تاریخی و فرهنگی جوامع و ملل دارد.

### 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، از قدرت این واحد کاسته است. در این زمینه پیشنهادی که ارائه می‌شود این است که مدیریت منابع انسانی در چارت سازمانی به عنوان "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. عدم شفافیت و فقدان استانداردهای واضح و مشخص، تأثیری مخرب بر ادراک عدالت کارکنان و رضایت شغلی آنان دارد. ارزیابی عملکرد در این دو سازمان به‌صورت سنتی انجام می‌شود و از استاندارد خاصی پیروی نمی‌کند. پیشنهاد ما بهره‌گیری از سیستم جبران خدمات

فوری و سیستم گردینگ جی\_بیست 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 به دست آید. در مرحله بعدی یک مدل تعالی منابع انسانی در سازمان‌ها می‌تواند پیاده شود. پیشنهاد ما بهره‌گیری از مدل تعالی ۳۴۰۰۰ است.

منابع انسانی سبز و مسئول اجتماعی، در هیچ کدام از سازمان‌ها مستقر نشده‌اند. 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 بازیافت 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 هم-چنین تشکیل گروه‌های داوطلبانه سبز به عمل آورد.

منابع انسانی سازمان باید اصطلاحاً شریک استراتژیک یک سازمان (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۸) به حساب بیاید. این امر مستلزم این است که واحد منابع انسانی سازمان اولاً باید یک استراتژی قوی برای تاثیرگذاری در سازمان داشته و ثانياً به واسطه حرکت‌های حساب‌شده و دقیق، نفوذ و قدرت استراتژیک خود را در لایه‌های بالایی سازمان گسترش دهد. تاثیرگذاری بر نگرش مدیران، فرایندی زمان‌بر و دشوار است. این امر، مستلزم برنامه‌ریزی و اقدام مستمر منابع انسانی در حوزه آموزش<sup>۱</sup> و مربی‌گری<sup>۲</sup> است. 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 تغییر و تحول در سازمان را خواهد داشت.

### محدودیت‌های پژوهش و پیشنهادات برای پژوهش‌های آتی

محدودیت اصلی پژوهش، عدم رتبه بندی دقیق و کامل مضامین اصلی و فرعی بر مبنای میزان اولویت و تاکید مصاحبه‌شوندگان است. همچنین، بررسی شرکت بورس تهران و شرکت فرا بورس ایران به عنوان دو رکن دیگر سازمان‌های بورسی نیز می‌توانست به جامعیت پژوهش حول سازمان-های بورسی کمک کند. پژوهش حاضر بر سازمان‌هایی متمرکز شده است که ماهیتی بوروکراتیک و

<sup>۱</sup> -Training

<sup>۲</sup> -Mentoring

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 بازدارنده پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌های بورسی بوده‌است. پژوهش‌های آتی می‌توانند به وسیله روش تحقیق آمیخته با طراحی مدلی برای پیاده‌سازی این پارادایم، نقش مهمی را در این زمینه ایفا کنند.

## منابع

- اهنرت اینا، هری وس، جی\_زینک و کلاس، (۱۳۹۵)، *مدیریت پایدار منابع انسانی*، جلد اول، ترجمه حامد دهقانان، علی محمدی نسب و الهه مهدی زاده، تهران: مهربان نشر.
- برزگر، کیوان، ادیبی فرد، مهدی و تشکریان چهرمی، علیرضا (۱۴۰۱)، ارائه چارچوب جامع مدیریت منابع انسانی سبز با رویکرد فراترکیب. *مطالعات منابع انسانی*، (1)12، ۴۸-۷۶.
- جلالی فراهانی، علیرضا؛ موسی خانی، مرتضی؛ الوانی، سیدمهدی و کاظمی، ابوالفضل. (۱۴۰۰)، طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی پایدار همسو با حکمرانی مطلوب پایدار در نظام اداری ایران. *مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۹(۱)، ۹۱-۱۲۸.
- حریری، نجلا (۱۳۸۵)، اصول و روش های پژوهش کیفی، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات. حسن زاده، الهام (۱۳۹۵)، *تدوین و رتبه بندی استراتژی های منابع انسانی پایدار با به کارگیری روش اولویت بندی فازی*، به راهنمایی: حسن خنیفر، دانشگاه تهران، کارشناسی ارشد، مدیریت منابع انسانی.
- حمیدیان پور، فخریه؛ رجب پور، ابراهیم؛ افراخته، سلیمه و مهرابی، عمران (۱۳۹۸)، بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی پایدار بر سرمایه انسانی، *توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی*، (۵۳)۱۴، ۱-۲۲.
- خیراندیش، مهدی، حسنپور، اکبر، وکیلی، یوسف و نقدی، محمدرضا (۱۴۰۰)، الگوی مدیریت هویت یابی کارکنان در سازمان های عمومی؛ کاربرد رویکرد آمیخته. *مطالعات منابع انسانی*، (۳)۱۱، ۹۷-۱۲۳.
- قربانی زاده، وجهاله و خالقی نیا، شیرین (۱۳۸۸)، نقش انتقال دانش ضمنی در انتقال کارکنان. *پژوهش های منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، (۲)۱، ۸۵-۱۰۵.
- قلی پور، آرین؛ اسدی، اصغر و سفیدگران، بهارک (۱۳۹۸)، *مدیریت استراتژیک منابع انسانی*، تهران: مهربان نشر.
- کیانی، عزت الله، رنگریز، حسن و احمدی، کیومرث (۱۳۹۹)، طراحی مدلی برای تبیین مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان های دولتی ایران، *علوم اجتماعی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر*، (۱)۱۴، ۷۰-۱۰۰.
- محمدپور، احمد (۱۳۹۹)، *ضد روش: زمینه های فلسفی و رویه های عملی در روش شناسی کیفی*، تهران: لوگوس.
- محمدی نسب، علی (۱۳۹۵)، *شناسایی و اولویت بندی مؤلفه های مدیریت پایدار منابع انسانی در صنعت بانکداری ایران*، به راهنمایی: حامد دهقانان، دانشگاه علامه طباطبائی، کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی.

ناظری، علی؛ صفایی، ناصر و نیکومند، سمیرا (۱۴۰۰)، شناسایی و اولویت بندی موانع پیاده سازی مدیریت منابع انسانی سبز در شرکت پالایش نفت تهران. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۱۲(۴۷)، ۱۱۲-۱۲۹.

ندیمی داراب، صیاد؛ مردانی، محمدرضا؛ معمارزاده طهران، محمدرضا و حمیدی، ناصر. (۱۴۰۰)، آزمون الگوی اثرگذاری محرک های مدیریت منابع انسانی پایدار با استفاده از ترکیب SEM-ISM. پژوهش های مدیریت عمومی، ۱۴(۵۲)، ۹۵-۱۲۰.

Adam, M. (2018). The role of human resource management (HRM) for the implementation of sustainable product-service systems (PSS)-An analysis of fashion retailers. *Sustainability (Switzerland)*, 10(7).

Almarzooqi, A. H., Khan, M., & Khalid, K. (2019). The role of sustainable HRM in sustaining positive organizational outcomes: An interactional framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1272–1292.

Anlesinya, A., & Susomrith, P. (2020). Sustainable HRM: a systematic review of a developing field. *Journal of Global Responsibility*, 11(3), 295–324.

App, S., & Büttgen, M. (2016). Lasting footprints of the employer brand: can sustainable HRM lead to brand commitment? *Employee Relations*, 38(5), 703–723.

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

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).

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.

- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- 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.
- Davidescu, A. A. M., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among romanian employees-Implications for sustainable human resource management. *Sustainability (Switzerland)*, 12(15).
- Docherty P, Forslin F, Shani AB. (2002). *Creating sustainable work systems: emerging perspectives and practice*. Routledge, London.
- Dubois, Cathy. L.Z., & Dubois, David. A. (2012). Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization. *Human Resource Management*, 51(6), 799–826.
- Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2013). *Sustainability and Human Resource Management - Developing Sustainable Business Organizations*. Springer: Berlin, Heidelberg.
- 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.
- Jackson, S. E., & Seo, J. (2010). The greening of strategic HRM scholarship. *Organisation Management Journal*, 7(4), 278–290.
- 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.

- Johnason, P. (2009). HRM in changing organizational contexts. In D. G. Collings & G. Wood (Eds.), *Human Resources Management: A critical approach* (pp. 19-37). London: Routledge.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic HRM: is sustainable human resource management the next approach? *Int. J. Hum. Res. Manage.* 25 (8), 1069–1089.
- 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.
- 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.
- Macke, J & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable HRM. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806\_815.
- 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.
- Mariappanadar, S. (2003). Sustainable HR strategy: The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *International Journal of Social Economics*, 30(7–8), 906–923.
- Mariappanadar, S. (2014). Stakeholder harm index: A framework to review work intensification from the critical HRM perspective. *Human Resource Management Review*, 24(4), 313–329.
- Markoulli, M. P., Lee, C. I. S. G., Byington, E., & Felps, W. A. (2017). Mapping Human Resource Management: Reviewing the field and charting future directions. *Human Resource Management Review*, 27(3), 367–396.

- Piowar-Sulej, K. (2021). Human resources development as an element of sustainable HRM\_with the focus on production engineers. *Journal of Cleaner Production*, 278, 124008.
- 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).
- Randev, K. K., & Jha, J. K. (2019). Sustainable Human Resource Management: A Literature-based Introduction. *NHRD Network Journal*, 12(3), 241–252.
- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green HRM: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14.
- 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.
- Richards, J. (2022). Putting employees at the centre of sustainable HRM: a review, map and research agenda, *Employee Relations*, 44(3), 533-554.
- Santana, M., Morales-Sánchez, R., & Pasamar, S. (2020). Mapping the link between Corporate Social Responsibility(CSR) and Human Resource Management(HRM): How is this relationship measured? *Sustainability (Switzerland)*, 12(4), 4–6.
- Saunders, M. N., Lewis, P., Thornhill, A., & Bristow, A. (2015). Understanding research philosophy and approaches to theory development. *Research Methods for Business Students*. Harlow: England, 122–161.
- 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.



- Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100708.
- Teixeira, A.A., Jabbour, C.J.C., Jabbour, A.B.L.D., Latan, H. and de Oliveira, J.H.C. (2016) .Green training and green supply chain management: evidence from Brazilian firms. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 116, 170-176.
- Wagner, M. (2013). “Green” human resource benefits: do they matter as determinants of environmental management system implementation? *J. Bus. Ethics*, 114 (3), 443–456.

