



## **Designing a Smart Sustainable Human Resources Productivity Model in Maskan Bank with a Mixed Approach**

**Neda Jamali Monfared<sup>1</sup>, Yousef Mohammadi Moghadam<sup>\*2</sup>, Zahra Alipour Darvishi<sup>3</sup>,**

**Nader Sheikh Al-Islami Kandolosi<sup>4</sup>**

1- Department of Public Administration, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2\*- Department of Judicial Administration, Faculty of Registration and Judicial Administration, University of Judicial Sciences and Services, Tehran, Tehran, Iran.

3- Department of Public Administration, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

4- Department of Public Administration, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

### **Abstract**

In the process of development and progress of organizations, human resources are considered as a fundamental factor determining organizational productivity and sustainability. This research, using a mixed method, first identifies the key factors affecting human resource productivity in Maskan Bank. Then, the sustainable human resource productivity model is developed and evaluated according to these factors. In the first part, open, axial and selective coding was used in the systematic design of Strauss and Corbin. In open coding, the researcher reached 20 main themes, 147 codes, and in the second part, according to the final research model, the codes were distributed in the form of a questionnaire with a 5-point Likert scale among the study population of this research. The results obtained from the quantitative part showed that all the variables discovered in their category have a significant effect. Finally, the relationship between the main categories was tested in the form of hypotheses using Smart PLS software. The results of this research will help to revise human resource management approaches and improve the organizational performance of this bank.

**Keywords:** Sustainable Human Resource Productivity, Housing Bank, Organizational Sustainability

### **Citation:**

Jamali Monfared, N. , Mohammadi Moghadam, Y. , Alipour Darvishi, Z. & Sheikh Al-Islami Kandolosi, N. (2024). Designing a Smart Sustainable Human Resources Productivity Model in Maskan Bank with a Mixed Approach. *Journal of Intelligent Marketing Management*, 5(2), 393-417.



## طراحی الگوی بهره‌وری هوشمند منابع انسانی پایدار در بانک مسکن با رویکرد آمیخته

ندا جمالی منفرد<sup>۱</sup>، یوسف محمدی مقدم<sup>۲\*</sup>، زهرا علیپور درویشی<sup>۳</sup>، نادر شیخ‌الاسلامی کند لوسی<sup>۴</sup>

۱- گروه مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲\* - گروه مدیریت قضایی، دانشکده ثبت و مدیریت قضایی، دانشگاه علوم قضایی و خدمات، تهران، ایران.

۳- گروه مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۴- گروه مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

### چکیده

در روند توسعه و پیشرفت سازمان‌ها، منابع انسانی به عنوان عامل اساسی تعیین‌کننده بهره‌وری و پایداری سازمانی محسوب می‌شوند. این تحقیق با استفاده از روش آمیخته، ابتدا عوامل کلیدی موثر بر بهره‌وری منابع انسانی در بانک مسکن شناسایی می‌شود. سپس، الگوی بهره‌وری منابع انسانی پایدار با توجه به این عوامل تدوین و ارزیابی می‌شود. در بخش اول در طرح نظام‌مند اشتراوس و کوربین از کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده گردید. در کدگذاری باز محقق به ۲۰ مضمون اصلی، ۱۴۷ کد دست‌یافت و در بخش دوم نیز با توجه به مدل نهایی پژوهش کدها به صورت پرسشنامه با طیف لیکرت ۵ تایی در میان جامعه مورد مطالعه این پژوهش توزیع گردید و نتایج به دست آماده از بخش کمی نشان داد که تمامی متغیرهای کشف شده در مقوله خود تاثیر معنادار دارد در آخر نیز ارتباط مقوله‌های اصلی در قالب فرضیات با استفاده از نرم افزار Smart PLS مورد آزمون قرار گرفت. نتایج این تحقیق به تجدید نظر در رویکردهای مدیریت منابع انسانی و بهبود عملکرد سازمانی این بانک کمک خواهد کرد.

**کلیدواژه‌ها:** بهره‌وری منابع انسانی پایدار، بانک مسکن، پایداری سازمانی.

### استناد:

جمالی منفرد، ندا و محمدی مقدم، یوسف و علیپور درویشی، زهرا و شیخ‌الاسلامی کند لوسی، نادر. (۱۴۰۳). طراحی الگوی بهره‌وری هوشمند منابع انسانی پایدار در بانک مسکن با رویکرد آمیخته. مدیریت بازاریابی هوشمند، ۵(۲)، ۴۱۷-۳۹۳.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۰۹

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۰۴/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۵/۰۹

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۶/۲۳

<https://doi.org/JABM.3.2.15564.35125656565077>

نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند، ۱۴۰۳، دوره ۵، شماره ۲، پیاپی ۲۴

ناشر: نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان



## مقدمه

در دهه های اخیر، علم مدیریت نشان داده است منابع انسانی بیشترین اهمیت را در کسب مزیت رقابتی پایدار و بهره وری دارد. در سازمان، حجمی از دانش، مهارت های فنی، خلاقیت و تجربه که مجموعه ای از ویژگی های سرمایه انسانی است، اهمیت روزافزونی یافته است. در نتیجه، نیروی کار به عنوان دارایی مولد و کم هزینه حایز اهمیت است. ارزیابی و پایش منابع انسانی دشوارتر از منابع دیگر در سازمان است، زیرا کمیابترین و پیچیده ترین منابع اقتصادی بر دانش منابع انسانی مبتنی است (پاسبان و حسین زاده نوجده، ۲۰۱۶). با توجه به ویژگی های امروز از اقتصاد جهانی، پیدایش پدیده هایی همچون جهانی شدن، افزایش رشد فناوری و با استفاده از فناوری های نوین در تولید محصولات و خدمات جدید و مختلف، این واقعیت نمیتواند به خودی خود برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد کند (گراوان، مورلی و گانینگن، ۲۰۰۱). بهبود بهره وری برای هر سازمان انتفاعی از اهمیت خاصی برخوردار است، به طوری که بهره وری بیانگر تبدیل مؤثر و کارای منابع به محصولات قابل فروش (عرضه به بازار) و در نتیجه سودآوری سازمان می باشد. از این رو تلاش های زیادی در جهت درک مفهوم بهره وری توسط محققان متعددی صورت گرفته است و نتیجه آن تعاریف متعددی از بهره وری است (انشاسی<sup>۱</sup> و محمد، ۲۰۱۰).

بدون تردید برای داشتن آینده پویا و توسعه یافته و ایستادگی اقتصادی در دنیای پرقابلیت امروزی، نیازمند افزایش بهره وری و استفاده حداکثری از حداقل امکانات هستیم (کو و همکاران، ۲۰۱۵). بدیهی است برای بقا و دوام این نتایج نیاز به فرایندهای و شیوه هایی از مدیریت منابع انسانی می باشد که یک موفقیت و افق بلند مدت به همراه آورد و این امر نیازمند داشتن برنامه و دستورالعملی اجرایی در سیستم مدیریت منابع انسانی است که بتواند راهنمای مدیران سازمانی به ویژه مدیران منابع انسانی در این مسیر باشد. در این راستا، مطالعات بیانگر آن است که ورود مفهوم پایداری در سیستم مدیریت منابع انسانی تاثیر بسیار عمیقی بر حیات بلندمدت و پویایی سازمان دارد که این مهم پتانسیل قابل توجهی در موفقیت برنامه های مرتبط با مدیریت منابع انسانی دارد. امروزه مفهوم پایداری به عنوان جایگزینی برای مفهوم موفقیت مطرح شده است (اسچولر و جکسون، ۲۰۰۵). در این فصل به بیان کلیات تحقیق پرداخته خواهد شد.

## بیان مساله و پیشینه تحقیق

مفهوم پایداری از گسترده ترین واژه های استفاده شده در رشته های مختلف و با تعاریف متنوع است. این ایده به عنوان فرآیندی توصیف می شود که جنبه های اقتصادی و اجتماعی را به هم متصل می کند، در حالی که تعادل اکولوژیکی و حفاظت از محیط زیست را در نظر می گیرد (فون ویزاکر و ویکمن، ۲۰۱۸). از نقطه نظر تاریخی، پایداری در زمانهای بحرانی ظهور یافته است، زمانی که حداقل یکی از موارد زیر از اهمیت یافته اند (اهنرت، ۲۰۰۹؛ اهنرت و همکاران، ۲۰۱۴). کمیاب شدن منابع طبیعی، و یا منابع اجتماعی تأثیرات جانبی و بازخوردی که استفاده بلندمدت از این منابع را تهدید میکند. نکته حائز اهمیت آن است که هر دو مورد بالا در فعالیت های مدیریت منابع انسانی در حال حاضر قابل مشاهده است. در قیاس با کمیاب شدن منابع طبیعی، بسیاری از شرکتها خود را با کمبود منابع انسانی متعهد و شایسته و یا با اثرات جانبی و بازخورد کار ناشی از فعالیتهای تجاری بر کارکنان و بر خود سازمان روبه رو می بینند. یک راهکار ممکن برای مواجهه با این چالش بکارگیری پایداری به عنوان یک مفهوم در مدیریت منابع انسانی است.

<sup>1</sup> Anshasy

<sup>2</sup> Chowet al

<sup>3</sup> Ehnert

یکی از انواع رویکرد های منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی پایدار است. مدیریت منابع انسانی پایدار را، اتخاذ راهبردی مناسب برای مدیریت منابع انسانی و شیوه هایی می دانند که دستیابی به اهداف مالی، اجتماعی و زیست محیطی را برای سازمان ها فراهم میکند (ارمان، حسینی و تنگستانی، ۱۳۹۵). موضوع و حوزه ی تحقیقاتی مدیریت منابع انسانی پایدار یکی از موضوعاتی است که در دهه گذشته از اهمیت بسیار زیادی برخوردار شده است. منابع انسانی متخصص و ماهر در شرکتهایی که فعالیت ان ها با فناوری اطلاعات و ارتباطات در ارتباط است و ارائه دهنده خدمات تخصصی می باشند، مهمترین منبع و سرمایه سازمانی هستند که جهت بقای بلندمدت سازمانی از اهمیت بسیاری برخوردارند. ورود رویکرد پایداری در مدیریت منابع انسانی با ایجاد تغییرات در شیوه مدیریت منابع انسانی، نقش مهمی در جذب و نگهداشت افراد مستعد و متخصص ایفا میکند. ورود مفهوم پایداری در سیستم مدیریت منابع انسانی تاثیر بسیار عمیقی بر حیات بلندمدت و پویایی سازمان دارد که این مهم پتانسیل قابل توجهی در موفقیت برنامه های مرتبط با مدیریت منابع انسانی دارد. پایداری در فرآیندهای مدیریت منابع انسانی (جذب و استخدام، آموزش و توسعه، نگهداشت، جبران خدمت و خروج) است و اهداف مدیریت منابع انسانی پایدار، سنجه های ارزیابی و پیامدهای حاصل از آن را در هر یک از این فرآیندها مورد مطالعه قرار می دهد.

متاسفانه صنعت بانکداری مشکلاتی را در زمینه اقتصادی، اجتماعی و دولتی و از همه مهمتر بی توجهی به مشتری مداری داشته است. نوع عملکرد کنونی با توجه به مدیریت متمرکز و ساختار سلسله مراتبی از یک سو و تنوع درخواست ها و انتظارات ارباب رجوع (مشتریان که میتوانند حقیقی، حقوقی، درونی و بیرونی باشند) طلب می نماید که مطابقت با الگوهای رایج کیفیت خدمات با هدف خدمت رسانی بهتر و گامی به سوی تکریم ارباب رجوع به معنای واقعی آن حرکت، که به همین منظور تغییر ساختارهای عملکردی، استاندارد سازی، ابداع روش های نوین جهت اثربخشی و افزایش عملکرد در بانک اهمیت تحقیق را دو چندان می سازد. اما به نظر می رسد در بانک مسکن عملکرد کارکنان به میزانی که مدیران انتظار دارند رضایت بخش نیست و اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی بر رفتار و انتظار کارکنان بی تأثیر نیست، از آنجایی که توسعه فعالیت های انسانی می تواند نگرش ها، ظرفیت ها و قابلیت ها و رفتارهای کارکنان بانک مسکن را برای رسیدن به اهداف سازمانی متأثر نماید، بنابراین پایداری در ایجاد ارزش هرچه بیشتر بانک ضرورت بشمار می آید. لذا ابعاد اصلی مشکل را می توان در عدم تجزیه و تحلیل فعالیت های بانک های رقیب، پایین بودن نرخ نوآوری در بانک های کشور، عدم شناسایی نیازمندی های مشتریان و فرصت های خلاقانه موجود و کسب اطلاعات جدید، عدم انگیزش سازی برای کارکنان عدم ارائه پاداش های مناسب به کارکنان و ..... در صنعت بانکداری عنوان نمود. در نتیجه با توجه به اهمیت بانک مسکن، این پژوهش با هدف ارائه یک الگوی بهره وری منابع انسانی پایدار انجام خواهد شد. طبق جستجوهای انجام شده تاکنون پژوهشی در زمینه ارائه الگوی بهره وری منابع انسانی پایدار در سازمان های دولتی ایران گزارش نشده است. لذا در این پژوهش تلاش بر آن خواهد بود تا مدلی برای بهره وری منابع انسانی پایدار در بانک مسکن بدست آید. از این تحقیق انتظار می رود مقوله های اصلی، شرایط علی و مداخله گر و همچنین راهبردها و پیامدهایی که بیشترین تاثیر را بر الگوی بومی بهره وری منابع انسانی پایدار دارند، شناسایی کند. امید ان می رود که پژوهش درباره بهره وری منابع انسانی پایدار به فعالیت بهتر سازمان ها کمک کند.

## تعریف پایداری

در سال ۱۹۹۰ نیز پایداری به عنوان مفهومی برای مدیریت استراتژیک مورد توجه قرار گرفت. با توجه به این واقعیت که هیچ اجتماعی در تعریف پایداری وجود ندارد، در مدل‌ها و شیوه‌های مختلفی ارائه شده است (ساونوسیترا، ۲۰۱۴). بررسی ادبیات نشان می‌دهد که واژه پایداری یکی از گسترده‌ترین واژه‌های استفاده شده در زمینه‌های مختلف است و اصطلاحی گسترده و چندوجهی است (اهنت و هری، ۲۰۱۵). در دهه‌های پایانی سده بیست و آغاز سده بیست و یکم، پایداری به عنوان یکی از مباحث مطرح در کلیه عرصه‌ها، به ویژه در فضاها شهری و معماری مطرح بوده است. که امروزه، این واژه به طور گسترده‌ای، به منظور توصیف جهانی که در آن نظام‌های انسانی و طبیعی توأم بتوانند تا آینده‌ای دور ادامه حیات دهند، به کار گرفته می‌شود و هدف از آن، تعیین حداقل الزامات اجتماعی برای توسعه بلند مدت و شناسایی چالش‌های عملکردی جامعه در کارهای اجرائی دراز مدت است. پایداری، نگرشی است که از تغییر نگاه انسان به جهان متولد شده و یکی از عوامل پی‌گیری توسعه پایدار، سیستم طراحی شهری و برنامه ریزی است (موسوی و بدری به نام، ۲۰۱۳)، که به عنوان یک پارادایم و الگوی فکری غالب، زندگی انسان و محیط طبیعی و مصنوع پیرامون او را تحت تأثیر قرار داده است (صادقی و همکاران، ۲۰۱۸؛ بهزاد پور و همکاران، ۱۳۹۸).

## انواع پایداری

در کل، با توجه به ادبیات موجود در زمینه پایداری، دیدگاه‌ها و تعاریف گوناگون و رهیافت‌های مختلف و معانی متفاوت پایداری، بیشتر محققان سه بعد کلی را برای پایداری در قالب پایداری محیطی، اجتماعی و اقتصادی در نظر می‌گیرند. شایان ذکر است برخی محققان ابعاد مختلف دیگری را مانند پایداری نهادی یا سیاسی، مکانی، فرهنگی و... در محاسبات خود در نظر می‌گیرند که همه آن‌ها در ذیل سه بعد اصلی پایداری قرار می‌گیرند و با عناوین پایداری محیطی، پایداری اجتماعی و پایداری اقتصادی تعریف می‌شود.

➤ **پایداری اجتماعی:** پایداری اجتماعی به توانایی جامعه برای حفظ و نگهداری ابزارهای ضروری ایجاد ثروت به منظور باز تولید خود از یک سو و احساس مشترک اجتماعی برای گسترش یکپارچگی و انسجام از سوی دیگر اشاره می‌کند و به عنوان یک مفهوم، به دنبال حفظ و ثبات اجتماعی و فرهنگی نظام‌هاست که شامل کاهش هزینه‌ها و تعارضات مخرب است و بر پایه اصول اخلاقی قضاوت اجتماعی شامل اهمیت قائل شدن برای برابری درون نسلی و بین نسلی - به ویژه ارضای نیازهای اصلی انسان و کاهش فقر - و نیز نگرانی برای صلح و امنیت است و نه تنها به ارتباط بین محیط فیزیکی و جوامع، بلکه به اهمیت ارزش‌های فرهنگی، مشارکت و علائق گروه‌های اجتماعی (تمتاز از وضعیت اجتماعی، اقتصادی، نژادی و جنسیت) در مورد محیط زیست توجه می‌کند. پایداری اجتماعی، مفهومی مجزا و نسبتاً جدید درباره نظریه توسعه پایدار است که در طول دهه گذشته به منزله حوزه خط‌مشی و عمل ظهور کرده است و مجموعه‌ی وسیعی از ذی‌نفعان را در بر می‌گیرد. برخلاف تفاسیر متعدد در زمینه اهداف پایداری اجتماعی، به نظر می‌رسد درباره پایداری توافقی میان اندیشمندان وجود دارد؛ بر این مبنا، پایداری اجتماعی مجموعه‌ای از موضوعات اصلی شامل سرمایه اجتماعی، انسجام اجتماعی، سرمایه انسانی (آسفا و فروستل، ۲۰۰۷)، ظرفیت اجتماعی و تمرکز بر نیازهای بیشتر مانند دسترسی به محصولات و خدمات لازم (مانی و همکاران، ۲۰۱۴) و مستلزم پیش شرط

<sup>1</sup> nkeviute & S

<sup>2</sup> Ehnert & Harry

های اجتماعی برای مدیریت خردمندانه زیستی - بیوفیزیکی از طریق توسعه اقتصادی است (والنس و همکاران، ۲۰۱۱). در این راستا باید توجه داشته باشیم که یکی از نگرانی های اجتماعی محرک توسعه پایدار (گزارش برانلند) این است که فقط هنگام برآوردن نیاز های اساسی به نگرانی های زیست محیطی - بیوفیزیکی به صورت فعالانه رسیدگی می شود.

➤ **پایداری اقتصادی:** پایداری اقتصادی به طور عمده شرایط رفاه اقتصادی تفسیر می شود که طی زمان کاهش نمی یابد؛ بنابراین، به موقعیتی گفته می شود که مطلوبیت جامعه طی زمان کاهش نیابد و مدیریت منابع طبیعی به گونه ای انجام گیرد که فرصت های تولید و رشد اقتصادی برای آینده همچنان پایدار باقی بماند. در نتیجه، برای توسعه اقتصادی باید از منابع به شیوه ای استفاده کرد که دائم به محیط زیست آسیب نرساند و در ظرفیت و باز تولید منابع اختلال ایجاد نکند و در جریان توسعه و رشد اقتصادی ذخایر سرمایه طبیعی کاهش نیابد. پایداری اقتصادی به طور گسترده ای به بهره وری سیستم های اقتصادی (نهاد ها، سیاست ها و قواعد عملکردی) با تأکید بر پیشرفت اجتماعی عادلانه و توجه به عنصر تداوم اشاره دارد (آسفا و فرستال، ۲۰۰۷). فرآیند توسعه به گونه ای انجام می شود که نظارت و کنترل لازم بر منابع اعمال و برای نسل های آینده حفظ شود (دانشنامه مدیریت شهری و روستائی، ۱۳۹۵)؛ از این رو پایداری نیازمند سرمایه اجتماعی به منزله مجموعه ای از ویژگی های سازمان اجتماعی مانند ارزش ها، هنجار ها، شبکه ها و اعتماد است. با توجه به اینکه ریشه های سرمایه اجتماعی با قرن ها تکامل فرهنگی در خون ادیان حل شده است (پیران، ۱۳۹۲)، نیازمند بستر ها و سازو کار های تازه ای با عنوان حکمروائی خوب هستیم؛ زیرا حکمروائی خوب بر توانائی سیستم های اجتماعی به منظور تعامل بین افراد و دولت (عظیمی آکلی، ۱۳۹۰) و نیز مدیریت امور عمومی بر اساس حاکمیت قانون، دستگاه های قضائی کارآمد و عادلانه، شفافیت و پاسخگویی در فرآیند حکومت داری می افزاید (ابراهیم زاده و اسدیان، ۱۳۹۲). در واقع اساس حکمروائی مبتنی بر روابط بین و درون نیرو های حکومتی و غیر حکومتی و نوعی تعامل بین قوانین رسمی و غیر رسمی است که حوزه عمومی را تنظیم می کند؛ بر این اساس دولت به منظور گرفتن تصمیمات با کنشگران اقتصادی و اجتماعی تعادل برقرار می کند (پیر، ۱۳۹۳) و مردم از طریق آن، منافع خود را در نظر می گیرند و به وظایف و تعهدات خود نیز آگاهی می یابند؛ در نتیجه اختلافشان تعدیل و برطرف می شود (مکینی و مؤذن، ۱۳۹۴؛ نجارزاده و همکاران، ۱۳۹۶).

➤ **پایداری اکولوژیکی:** پایداری اکولوژیکی به مدیریت و محافظت نظام های تکنولوژیکی در شرایطی اشاره دارد که کارکرد های محیطی (توانائی فراهم کردن کالا و خدمات) در طول زمان به حد کافی حفظ می شود تا از خطر ها و فجایع آینده اجتناب شود، ریسک آن ها کاهش یابد و به نسل های آینده فرصت داده شود تا به اندازه مساوی از بهره های محیطی لذت ببرند. به عبارت دیگر، پایداری اکولوژیکی به معنی حفظ منابع پایه و انواع مرتبط آن در سطوحی است که اختیارات آینده را سلب نمی کند و موجب حفظ و ارتقای ظرفیت، کیفیت و اکو سیستم می شود (جمعه پور و مخلصیان، ۱۳۹۶).

### پایداری منابع انسانی

همواره در بیشتر سازمان ها در سرتاسر دنیا، مدیران به دنبال ارتقاء و بهبود عملکرد سازمان های خویش می باشند، به عبارت دیگر، امروزه اگر سازمان ها بخواهند جایگاه خود را حفظ کرده و به نحوی عمل کنند که باعث بقاء، توسعه و موفقیت شان شود، ضروری است که در عملکرد خود تجدید نظر کرده و تعهدات خود نسبت به ارباب رجوعان را به درستی ایفاء کنند (رضایی و همکاران، ۱۳۹۳). پیشرفت های فناورانه در سال های اخیر، تغییرات فراوانی را در محیط سازمان ها ایجاد کرده که این تغییرات علاوه بر نفوذ سریع به

سازمان ها و تاثیر گذاشتن بر عملکرد آنها، چالش ها و فرصت هایی را نیز برای سازمان فراهم آورده اند. از اینرو؛ سازمان ها نیازمند راهبردهای نوینی هستند تا بتوانند در کنار چالش ها، با استفاده مطلوب از فرصت ها، عملکرد سازمانی مناسبی داشته باشند؛ چرا که اهمیت عملکرد سازمانی تا حدی است که می تواند عامل تشخیص صعود یا نزول سازمان ها در عصر رقابتی کنونی باشد (لین و کوه، ۲۰۱۷). نیروی انسانی، مهمترین عامل برای موفقیت هر سازمانی است. علاوه بر این، نیروی انسانی به شکل فزاینده ای به عنوان جزئی از مزیت رقابتی برای هر سازمان مدرن مورد توجه قرار گرفته است (بلنزون و تسالمن، ۲۰۱۵). نیروی انسانی به عنوان ارزشمندترین دارایی برای کسب مزیت رقابتی تلقی می شوند. با این حال سخت ترین دارایی برای مدیریت در سازمان به شمار می روند (آیاندا و سانی، ۲۰۱۲). بنابراین، مدیریت موثر نیروی انسانی مستلزم استفاده همزمان از سیستم های منابع انسانی در درون سازمان ها می باشد (کادهیم، ۲۰۱۷). بهره وری از عواملی است که دوام و بقای سازمان ها را در دنیای پررقابت امروز تضمین می کند، حاکم شدن فرهنگ بهره وری، موجب استفاده بهینه از کلیه امکانات مادی و معنوی سازمان ها می شود و توان ها، استعدادها و امکانات بالقوه سازمان شکوفا می گردد (سلطانی، ۲۰۱۷). بهره وری مفهومی است جامع و کلی که ارتقا آن بیانگر رشد و توسعه یافتگی کشورها و افزایش آن به عنوان یک ضرورت اجتناب ناپذیر جهت بهبود زندگی و رفاه بیشتر و انسان ها مورد توجه اندیشمندان است. بهره وری نگرشی واقع گرایانه به زندگی و یک فرهنگ است که در آن انسان با فکر و هوشمندی خود فعالیت هایش را با ارزش ها و واقعیات منطبق می سازد تا بهترین نتیجه را در جهت اهداف مادی و معنوی حاصل نماید (هارمون، ۲۰۱۰). مهم ترین عامل در بهبود بهره وری در هر سازمانی و در هر کشوری، نیروی انسانی می باشد. به طوری که این عامل، به یک عنصر مهم و اساسی در تبیین تفاوت های موجود در بهره وری و رشد آن در کشورهای مختلف شده است. سازمان هایی که موفقیت های چشمگیری داشته اند و کشورهایی که در زمره کشورهای پیشرفته قرار گرفته اند، توجه به این موضوع را سرلوحه کارهای خود قرار داده اند (جونز و همکاران، ۲۰۱۶).

مفهوم پایداری تحت عناوین توسعه پایدار، پایداری شرکت، و مسئولیت اجتماعی در مدیریت یکپارچه منابع انسانی مهم است (دایلیک و هوکر، ۲۰۱۲). پایداری در مفهوم بلندمدت و پایدار به کار می رود. مدیریت منابع انسانی پایدار، به منزله اتخاذ استراتژی مناسب مدیریت منابع انسانی، فراهم کننده کسب اهداف مالی و اجتماعی و زیست محیطی شناخته می شود (انهرت و هری، ۲۰۱۴). مدیریت منابع انسانی پایدار ترکیبی از سه بعد استخدام پذیری، مسئولیت شخصی، و توازن کار و زندگی است (پرو، ۲۰۱۳). پایداری دارای سه سطح است. سطح فردی، سطح سازمانی و سطح اجتماعی، پایداری در سطح اول منحصراً مرتبط با ذینفعان کلیدی سازمان است: اشخاص، مشتریان، مالکان و جامعه. شرط الزم برای رسیدن به پایداری در سطح سیستم (فردی، سازمانی، اجتماعی) رسیدن به یک تعادل بین سهامداران و سطوح مختلف اهداف و نیازها بهطور همزمان است (اهنت، ۲۰۱۰).

۱- استخدام پذیری: چرخش شغلی در مشاغل متنوع و انجام دادن کار به نحو صحیح، استخدام پذیری توانایی حرکت در بازار کار، برای آزادسازی ظرفیت، از طریق استخدام پایداری (کلوک و تیبی، ۲۰۱۳).

<sup>1</sup> Lin & Kuo

<sup>2</sup> Belenzone & Tsolomon

<sup>3</sup> Ayanda & Sani

<sup>4</sup> Kadhim

<sup>5</sup> Jones et al

۲- مسئولیت شخصی: رشد مسئولیت شخصی، انعطاف پذیری کارکنان را در زمینه تعریف کار و چگونگی انجام دادن آن افزایش دهد و به خودهدایتی، داشتن اقتدار برای انتخاب انتخاب گزینه های کاری، و شناسایی مسیرهای زندگی منجر شود (پرو، ۲۰۱۳).

۳- توازن کار و زندگی: زمانی عملکرد کارکنان بهبود می یابد که توازن رضایت بخش بین کار و زندگی شخصی آنان ایجاد شود. میزان استرس ناشی از بی تعادلی میان کار و زندگی موجب کاهش کنترل بر کار خود، نادرضایتی شغلی و ترک سازمان می شود (گلین و همکاران، ۲۰۱۶).

مفهوم منابع انسانی پیوسته تغییر کرده و از زمانی جالش برانگیز شده است که تفاوت میان مدیریت کارکنان و مدیریت منابع انسانی نمایان شد. مدیریت منابع انسانی واسطه ای برای دستیابی به مزیت رقابتی لحاظ می شود. در حال حاضر، سهم مدیریت منابع انسانی در بهبود عملکرد شرکت و موفقیت کلی هر سازمان به وضوح در تحقیقات مختلف تأکید می شود.

### بهره وری منابع انسانی پایدار

از دیدگاه کارفرما، مدیریت منابع انسانی پایدار فقط مربوط به جذب و حفظ استعداد نیست، بلکه به طور کلی برای نگهداشت نیروی کار سالم و مولد است (ارنت، ۲۰۰۹). این امر به ویژه به زمینه هایی که در آن سازمان ها با عواقب ناشی از پیری نیروی کار یا کمبود استعدادها جوان به دلیل افزایش جمعیت یا تصمیم بر کاهش منابع اختصاص داده شده به تحصیلات و آموزش مواجه هستند، مربوط است. ادبیات مدیریت منابع انسانی پایدار نیازمند کشف این است که "چه نوع فعالیت های منابع انسانی برای سلامتی انسان مضر است و چه نوع فعالیتهایی شیوه زندگی سالم کارمند را ترویج میدهد".

پایداری در حوزه مدیریت منابع انسانی و سازمان برای اولین بار توسط نویسندگان دانشگاه برن سوئیس، تحت عنوان "مدیریت منابع انسانی پایدار" مطرح شد. مدیریت منابع انسانی پایدار به عنوان رویکرد مفهومی بلندمدت و فعالیت هایی با هدف مسئولیت اجتماعی و از لحاظ اقتصادی، انتخاب و استخدام مناسب، توسعه، استقرار و انتشار کارکنان تعریف شده است (زاگک و تام، ۲۰۰۴).

در شیوه های سازمانی، موضوعات مربوط به ابعاد اجتماعی پایداری به طور فزاینده در سالهای اخیر پدید آمده است که عبارتند از: موضوعات کلیدی استخدام، حفظ استعدادها، بالا، توسعه شایستگی های مهم، انگیزش، مشوق هایی برای عملکردهای استثنایی، قابلیت به کارگیری، یادگیری مستمر، روند جمعیت شناختی، پیری نیروی کار، سلامتی کارکنان، ایمنی، کیفیت زندگی، تعادل کار - زندگی، عدالت، اخلاق و مسئولیت اجتماعی شرکتها (WBCSD, ۲۰۰۲, ۲۰۰۵, ۲۰۰۶)

### پیشینه پژوهش

مردانی و خاکی (۱۳۹۸)، پژوهشی با عنوان «ارائه الگوی بهره وری کارکنان دانشگاه های نیروهای مسلح با تأکید بر نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات» انجام دادند. این پژوهش از جنبه هدف کاربردی و از نظر روش و استراتژی پیمایشی است. نمونه مورد مطالعه این پژوهش ۱۶۶ نفر از کارکنان دانشگاه موردنظر است، که با استفاده از روش تصادفی منظم انتخاب و داده ها از طریق روش های کتابخانه ای و میدانی گردآوری شده است. برای تجزیه و تحلیل داده ها به روش مدل یابی معادلات ساختاری، از نرم افزارهای Excel ۲۰۱۳، Spss ۲۳ و Smart pls ۳ استفاده کرده ایم. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که فاوا، رابطه مثبت و معناداری با بهره وری کارکنان دانشگاه های نیروهای مسلح و مؤلفه های آن دارد. در انتها الگوی بهره وری کارکنان دانشگاه های نیروهای مسلح با تأکید بر نقش فاوا، ارائه گردیده است.

نسل موسوی و همکاران (۱۳۹۸)، پژوهشی با عنوان «تاثیر ویژگی های هیئت مدیره بر بهره وری نیروی انسانی در شرکت های پذیرفته شده بورس اوراق بهادار تهران» انجام دادند. هدف این پژوهش، بررسی تاثیر ویژگیهای هیئت مدیره بر بهره وری نیروی انسانی در شرکت های پذیرفته شده بورس اوراق بهادار تهران می باشد. فرضیه های پژوهش مبتنی بر هدف پیش گفته می باشد. بدین منظور ۱۲۵ شرکت طی سال های ۱۳۹۰ الی ۱۳۹۴ به عنوان نمونه انتخاب شده اند. در این راستا از مولفه های استقلال هیئت مدیره، دوگانگی مدیر عامل، اندازه هیئت مدیره، دانش مالی و مقطع تحصیلی دکترای مالی اعضای هیئت مدیره به عنوان متغیر مستقل و از بهره وری نیروی انسانی به عنوان متغیر وابسته استفاده گردیده است. جهت تجزیه و تحلیل داده ها و آزمون فرضیه ها نیز از روشهای آماری مبتنی بر رگرسیون خطی چند متغیره استفاده شده است. نتایج حاصل از آزمون پژوهش نشان داد که بین مولفه های استقلال هیئت مدیره، دانش مالی اعضای هیئت مدیره و مقطع تحصیلی هیئت مدیره با بهره وری نیروی انسانی رابطه مثبت معنی دار، دوگانگی مدیر عامل با بهره وری نیروی انسانی رابطه معکوس وجود دارد و بین اندازه هیئت مدیره با بهره وری نیروی انسانی رابطه معناداری مشاهده نگردید.

کوشکی و رضایی (۱۳۹۷)، پژوهشی با عنوان «مدیریت منابع انسانی پایدار» انجام دادند. وجه سازمان ها به جامعه محیط زیست همچنین آگاهی از اثرات متغیرهای محیطی به توسعه مفهوم پایداری کمک کرده است عوامل مختلفی از جمله منابع انسانی می توانند در تجزیه تحلیل پایداری سازمان ها مورد استفاده قرار گیرند اما این موضوع به طور جدی توسط محققان مورد توجه قرار نگرفته است ارتباط بین پایداری مدیریت منابع انسانی مطالعات مرتبط با آن هنوز به طور گسترده در همه شاخه های مدیریت منابع انسانی توسعه نیافته است هدف این نوشتار معرفی مفاهیم زمینه های پژوهشی مرتبط با پایداری مدیریت منابع انسانی است بنابراین تعاریف مفاهیم اولیه پایداری و مدیریت منابع انسانی پایدار مورد مطالعه قرار گرفته است.

عباس زاده و همکاران (۱۳۹۷)، پژوهشی با عنوان «توسعه منابع انسانی پایدار: اثرات کانال مدیریت دانش و عوامل سازمانی» انجام دادند. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی و معادلات ساختاری بود. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان دانشگاه های آزاد اسلامی هر مزگان بودند که از بین آن ها با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۲۲۸ نفر انتخاب شدند، ابزار اندازه گیری سه نوع پرسشنامه توسعه منابع انسانی، عوامل سازمانی و فرایند مدیریت دانش بود که پایایی آنها بوسیله آلفای کرونباخ محاسبه شد و به ترتیب، ۰/۹۱، ۰/۸۹ و ۰/۹۳ گزارش گردید و روایی پرسشنامه ها براساس تحلیل عاملی تاییدی نشان از روایی مطلوب سازه بود، داده ها پس از جمع آوری توسط نرم افزار Spss20, Lisrel8.54 تحلیل شدند. نتایج نشان دادند که عوامل سازمانی بر فرآیند مدیریت دانش تاثیر مثبت، مستقیم و معنادار؛ فرآیند مدیریت دانش بر توسعه منابع انسانی تاثیر مثبت، مستقیم و معنادار؛ عوامل سازمانی بر توسعه منابع انسانی اثر مثبت، مستقیم و معنادار؛ و عوامل سازمانی به واسطه فرآیند مدیریت دانش بر توسعه منابع انسانی تاثیر غیر مستقیم، مثبت و معناداری دارد، لذا الگوی تجربی بدست آمده منطبق بر الگوی مفهومی پژوهش بود و نتیجه گیری کلی حاکی از ارتباط عوامل سازمانی با توسعه منابع انسانی با نقش میانجی فرآیند مدیریت دانش در میان کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی هر مزگان بود.

عبدالعلی پور (۱۳۹۶)، پژوهشی با عنوان «مدیریت منابع انسانی پایدار با برجستگی ذی نفعان» انجام داد. مطالعه طیف گسترده ای از ذی نفعان، مخصوصا مالکان، مدیران، مشتریان، کارمندان و نمایندگان کارمندان و هم نقش های مخصوص آنها و الزامات مورد نیازشان برای مدیریت منابع انسانی پایدار را نشان می دهد. این یافته ها به نوشته های مدیریت منابع انسانی پایدار به وسیله ی نشان دادن ابعاد و مسئولیت های وسیع تر چنان که به وسیله ی مدیران ارشد دیده شده اند، کمک می کند. تصورات آنها از مدیریت منابع انسانی پایدار، با وجود نقش مهم و حیاتی شان در مشروعیت بخشیدن به مدیریت منابع انسانی پایدار در نوشته های قبلی تا حد زیادی نادیده گرفته شده است. این نتایج

همچنین به نظریه اهمیت ذی نفعان، (شناسایی و اولویت بندی) آنها در زمینه مدیریت منابع انسانی پایدار از دیدگاه مدیران ارشد کمک میکند.

ملکی و دارینی (۱۳۹۶)، پژوهشی با عنوان «تاثیر بهینه سازی منابع انسانی در توسعه پایدار سازمانی» انجام دادند. بهینه سازی منابع انسانی آموزش و ارتقاء فعالیت های انسانی در سازمان ها وابسته است و از طریق آن می توان شرایط فرهنگی خاصی را ایجاد کرد که در آن کارکنان به توان بالقوه برای بهره مند شدن از افراد و سازمان دست یابند. با توجه به اهمیت موضوع در این مقاله ضمن اشاره ای کوتاه به جایگاه منابع انسانی در توسعه پایدار سازمان ها و مفهوم بهینه سازی به ارایه راهکارهای عملی در راستای تحقق توسعه پایدار سازمانی با در نظر گرفتن مفاهیم منابع انسانی می پردازد. از جمله راهکارهای موثر در توسعه پایدار که در سایه آن می توان به افزایش بهره وری سازمان امیدوار شد، می توان به تمرکز بر آموزش حین خدمت، توسعه حرفه ای، نهادینه شدن تغییر و نوآوری، به کارگیری فناوری اطلاعات و تمرکز بر استقرار سیستم های مدیریت عملکرد اشاره کرد.

آرمان و همکاران (۱۳۹۵)، پژوهشی با عنوان «تأثیر سرمایه اجتماعی و بلوغ منابع انسانی بر مدیریت منابع انسانی پایدار در شرکت های فعال در صنعت پتروشیمی» انجام دادند. هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی و بلوغ منابع انسانی بر مدیریت منابع انسانی پایدار است. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش جمع-آوری داده ها، توصیفی است. جامعه آماری این پژوهش را شرکت های فعال در صنعت پتروشیمی ایران تشکیل داده اند. برای آزمون فرضیه ها و مدل پژوهش نرم افزار Smart PLS به کار گرفته شد. یافته های پژوهش نشان داد سرمایه اجتماعی و بلوغ منابع انسانی بر پایداری تأثیر مثبت و معناداری می گذارد، در فرضیه های فرعی، در تأثیر ابعاد سرمایه اجتماعی بر مدیریت منابع انسانی پایدار، فقط تأثیر بعد سرمایه رابطه ای معنادار، و دو بعد دیگر یعنی سرمایه ساختاری و شناختی بی تأثیر شناخته شدند. همچنین، در بررسی تأثیر ابعاد بلوغ منابع انسانی نیز، تصویر سازمانی و سلامت فردی بر مدیریت منابع انسانی پایدار تأثیر مثبت می گذارند، اما ابعاد همسوسازی اهداف سازمان و افراد و بهره-وری بر مدیریت منابع انسانی پایدار تأثیر نمی گذارند.

ویخامن (۲۰۱۹)، پژوهشی با عنوان «نوآوری، مدیریت منابع انسانی پایدار و رضایت مشتری» مورد بررسی قرار گرفت. هدف از این مقاله، بررسی چگونگی تاثیر شیوه های مدیریت منابع انسانی (HRM) پایدار بر رابطه رضایت مندی نوآوری - مشتری در هتل های سوئدی است. هتل های پاسخ دهنده، بر اساس مشارکت در شیوه های پایدار منابع انسانی، به چهار گروه تقسیم شدند. یافته ها نشان داد که رابطه بین نوآوری و رضایت مندی مشتری به شیوه های پایدار منابع انسانی در سازمان بستگی دارد. اگرچه شیوه های منابع انسانی پایدار و نوآوری به صورتی مثبت، رضایت مشتری را تحت تاثیر قرار می دهند، اما تعامل آنها نشان می دهد که در دستیابی به رضایت مندی برتر مشتری، یکی می تواند جایگزین دیگری شود. این مطالعه نشان می دهد که شیوه های پایدار منابع انسانی، توانایی هتل را در نوآوری و رضایت مندی مشتری ارتقا می دهند. رابطه بین شیوه های پایدار منابع انسانی و نوآوری مورد بحث قرار گرفته است.

آدکانلی و آفدو (۲۰۱۸) در مقاله ای با عنوان توسعه سرمایه انسانی و رشد بهره وری در نیجریه بر تاثیر شاخص های منتخب سرمایه انسانی نظیر هزینه سرمایه دولتی در زمینه آموزش، نرخ سواد و ... بر رشد اقتصادی تاکید می کند. مطالعه آنها از نوع کتابخانه ای و از داده های دست دوم مرکز آمار ملی کشور در فاصله زمانی ۱۹۸۰ تا ۲۰۱۳ به دست آمد. نتیجه تحقیق آنها حاکی تایید تمامی فرضیه های پژوهش بود. به عبارتی مولفه های توسعه سرمایه انسانی بر رشد بهره وری تاثیر دارند.

وارد (۲۰۱۷). در بررسی بهره‌وری از طریق مدیریت پروژه بیان می‌کند که بهره‌وری سبب توسعه سیستم‌های مدیریت پروژه می‌شود و در این رابطه سه عامل کار، منابع و زمان بر موفقیت پروژه تاثیر شگرفی دارند.

باربوسا (۲۰۱۷) در پژوهشی به بررسی نقش بهره‌وری و نوآوری در حمایت از مدیریت پروژه در صنعت ساخت و ساز برزیل پرداخت. در این پژوهش با استفاده از شاخص‌های بهره‌وری و نوآوری به بررسی رشد اقتصادی و مدیریت پروژه در کشور برزیل پرداخته شد. نتایج نشان می‌دهد که شاخص‌های بهره‌وری و نوآوری تسهیل‌کننده‌های پروژه‌ها در صنعت ساخت و ساز می‌باشند و سبب ایجاد مزیت رقابتی برای شرکت‌ها می‌باشند.

ابراهیم و رحمان (۲۰۱۷)، پژوهشی با عنوان « شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار در بخش دولتی مالزی » مورد بررسی قرار گرفت. برای اینکه یک سازمان بهره‌وری خود را افزایش دهد، باید به مشتری داخلی، یعنی کارکنان، فرصت رشد و توسعه استعداد درون داده شود. این به نوبه خود رهبر دیگری در سازمان ایجاد می‌کند. بنابراین، منابع انسانی باید قسمتی از توسعه پایدار باشد. برای دستیابی به هدف اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی، HRM یک سازمان باید به اندازه کافی پایدار باشد تا از یک عملکرد درازمدت برخوردار شود. برای پژوهش‌های آتی، روش‌های دیگر مانند گروه هدف را می‌توان برای غنی‌بخشیدن به داده‌ها مورد استفاده قرار داد. در طی فرآیند پژوهش، دیدگاه نویسنده در مورد این موضوع گسترش پیدا کرده است. مصاحبه‌ها مناسب همکاری بودند و در این موضوع مشارکت داشتند، زیرا همه این، علاوه بر پایداری همیشه به فقط سود و منفعت ارتباط داشته‌اند. یکی از پاسخگران حتی ذکر کرد که این پژوهش برای اجرا گسترش یابد و علاقه به دانستن بیشتر در این مورد دارد.

### روش کلی پژوهش: آمیخته (ترکیبی)

طرح تحقیق پژوهش حاضر در قسمت کیفی، از نوع آمیخته اکتشافی متوالی می‌باشد. ابتدا به گردآوری داده‌های کیفی پرداخته شده است و در مرحله بعدی، از طریق گردآوری داده‌های کمی، فرضیه‌ها مورد آزمون قرار گرفته‌اند. طرح تحقیق حاضر از نوع اکتشافی متوالی است که در ادامه ضمن توضیح این استراتژی، چرایی انتخاب آن مشخص می‌گردد.

طرح استراتژی اکتشافی متوالی در دو مرحله انجام می‌شود و معمولاً اولویت به مرحله اول داده می‌شود و ممکن است در محدوده یک نگاه نظری خاص اجرا شود و یا نشود. این مدل در ابتدا با مرحله گردآوری و تحلیل داده‌های کیفی شروع می‌شود، که سپس گردآوری و تحلیل داده‌های کمی به دنبال آن می‌آید. بنابراین اولویت بر وجه کیفی مطالعه داده می‌شود. یافته‌های این دو مرحله در مرحله تفسیر با هم پیوند می‌خورند. در اساسی‌ترین سطح، هدف این استراتژی استفاده از داده‌ها و نتایج کمی برای کمک به تفسیر یافته‌های کیفی است. بر خلاف رویکرد تبیینی متوالی که برای تبیین و تفسیر روابط مناسب است، کانون تمرکز اصلی این مدل واکاوی یک پدیده است. این طرح زمانی مناسب است که آزمون عناصر یک نظریه نوظهور برخاسته از مرحله کیفی در دستور کار است و می‌توان برای تعمیم یافته‌های کیفی به نمونه‌های مختلف نیز استفاده کرد (کرسول، ۱۳۹۴، ۳۲۳-۳۲۴). لذا با توجه به توضیحات ارائه شده در خصوص این استراتژی، تحقیق حاضر مطابق با استراتژی طرح اکتشافی متوالی پیش می‌رود.

در روش آمیخته اکتشافی ابتدا داده‌های کیفی گردآوری، تحلیل و تفسیر و سپس داده‌های کمی گردآوری، تحلیل و تفسیر خواهند شد. در این روش نتایج داده‌های کیفی به نتایج داده‌های کمی در توسعه یا آزمون ابزار کمک می‌کند. این نوع طرح دارای دو دسته طرح توسعه ابزار و طرح توسعه تاکسونومی است (حکیم زاده و عبدالملکی، ۱۳۹۰). طرح پژوهشی در این پایان‌نامه، طرح آمیخته اکتشافی مبتنی بر توسعه ابزار است. این نوع طرح پژوهشی شامل دو مرحله می‌باشد، در مرحله اول داده‌های کیفی از روش مصاحبه نیمه عمیق

گردآوری می شوند و مدل بهره‌وری منابع انسانی پایدار ارائه می شود. سپس برای تعیین روابط داده های کیفی، از داده های کمی استفاده می شود، در واقع داده های کیفی، داده های کمی را می سازند.

تحقیق حاضر که به ارائه مدل بهره‌وری منابع انسانی پایدار می پردازد در قسمت اول خود مبتنی بر سنت تحقیقات کیفی استوار است. همچنین به دلیل آن که تحقیق حاضر به دنبال زایش نظریه از دل داده های کیفی است و با توجه به موقعیت خاص و نیاز به انجام تحقیقات ژرف تری در خصوص موضوع پژوهش، بر اصول مبتنی بر نظریه گراند تئوری بنا نهاده شده است.

پژوهش حاضر در مرحله کمی، از نوع توصیفی پیمایشی می باشد.

پژوهش های توصیفی به پدیده هایی می پردازد که به صورت طبیعی رخ می دهند و در آن هیچ دستکاری آزمایشی صورت نمی گیرد. بنابراین پژوهش های توصیفی شامل مجموعه فوننی می شود که برای مشخص کردن، نمایش با الگو، یا توصیف پدیده هایی که به صورت طبیعی و بدون دستکاری آزمایشی رخ می دهند به کار می روند. پژوهش های توصیفی اغلب به صورت کمی است. یعنی برای اثبات فرضیه ها، داده های جمع آوری شده به صورت عددی یا کمی تحلیل می شوند (میرزایی، ۱۳۹۲). تحقیق حاضر توصیفی است زیرا به جمع آوری اطلاعات برای آزمون فرضیه یا پاسخ به سوالات مربوط به وضعیت فعلی موضوع مورد مطالعه می پردازد. این تحقیق پیمایشی است زیرا درباره اینکه گروهی از مردم چه می دانند، چه فکر می کنند یا چه کاری انجام می دهند تحقیق می کنیم؛ این تحقیق همبستگی است زیرا به دنبال پیش بینی یک متغیر از روی متغیر(های) دیگر بوده است.

### جامعه و نمونه آماری

**بخش کیفی:** در قسمت کیفی پژوهش حاضر که مبتنی بر نظریه زمینه ای است، جامعه آماری ما مشتمل است بر خبرگان دانشگاهی و مدیران و مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی و معاونان آنها در بانک مسکن می باشند. به طور خاص جامعه آماری این پژوهش شامل متخصصان با سابقه ای است که دارای تجربه زیسته بوده و در رده های مدیریتی قرار داشته و همچنین آشنایی کامل با مبانی نظری بهره‌وری منابع انسانی پایدار داشته اند.

**بخش کمی:** در قسمت کمی تحقیق حاضر جامعه آماری ما، مدیران و کارکنان بانک مسکن شهر تهران می باشد.

### فاز کیفی: مراحل روش گراند تئوری

#### کدگذاری باز

در این نوع کدگذاری، وقایع، اقدامات و تعاملات با یکدیگر برای بررسی شباهت ها و تفاوت ها مقایسه و همچنین برچسب مفاهیم به خود می گیرند. در جریان کدگذاری باز، به خرد کردن، تجزیه و تحلیل، مقایسه، برچسب زدن و مفهوم سازی از داده ها پرداخته می شود. منظور از مفهوم سازی این است که هر قسمت از تعاملات، نظرات و ایده هایی که در متن وجود دارد، استخراج می گردد.

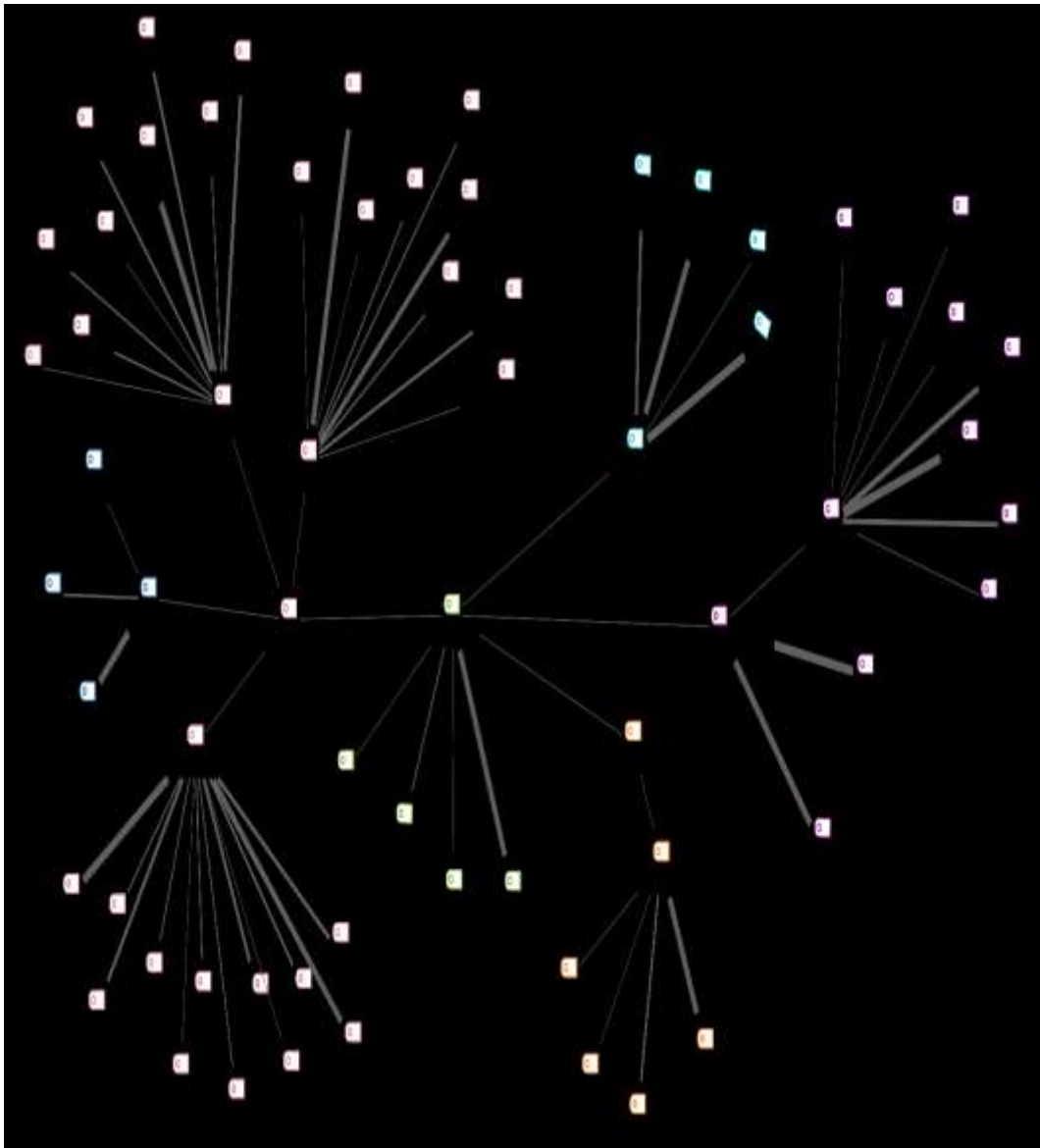
## کدگذاری محوری

هدف از این مرحله برقراری رابطه بین مفاهیم تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. اساس فرایند ارتباط دهی در کدگذاری محوری، در تمرکز و تعیین یک مقوله به عنوان مقوله محوری و سپس قرار دادن سایر مقولات هم جنس فرعی ذیل مقوله اصلی می‌باشد. در ادامه با بررسی مفاهیم و قرارگیری مفاهیم نزدیک و همجنس حول در یک طبقه مقوله محوری آن استخراج و در جدول ۴-۱ قابل مشاهده است.

## کدگذاری انتخابی:

در این مرحله محقق با تعداد اندکی از مقوله های انتزاعی به تدوین نظریه پرداخته و نیازی به کدبندی داده‌های جدید ندارد. مقوله‌های مورد استفاده به لحاظ نظری اشباع شده است. و هرکدام بر اساس مفاهیم کدبندی شده مراحل اول و دوم به صورت منطقی در کنار یکدیگر قرار گرفته‌اند سپس محقق باید مقوله هسته را انتخاب کند. مقوله هسته به دو شیوه انتخاب می‌شود. در شیوه اول، محقق ممکن است یکی از مقوله‌های موجود را گزینش نماید و در شیوه دوم وی باید نسبت به تعیین یا ساخت یک مقوله جدید اقدام نماید؛ انتخاب مقوله هسته‌ای در مرحله کدبندی گزینشی مستلزم بررسی دقیق داده‌ها در دو مرحله قبل است.

در ادامه، مقوله های عمده در قالب یک مدل پارادیمی (مدل زمینه ای) حول مقوله هسته به یکدیگر ارتباط داده می‌شوند. در واقع، مدل ترسیم شده به توصیف صوری مقوله ی و تحلیل و تبیین آن می‌پردازد. این فرآیند را ترکیب مقوله هسته و پالایش و آراستن سازه های منتج شده از آن اطلاق می‌شود. مدل مذکور را می‌توان به صورت یک مدل یا نمودار صوری، اما معنایی و مفهومی ترسیم کرد.



نمودار ۱: مدل زمینه ای استخراج شده از نظرات متخصصان پیرامون الگوی بهره وری پایدار با استفاده از نرم افزار MAXQDA

### بخش کمی

#### آمار استنباطی

در تحلیل استنباطی، همواره محقق با جریان نمونه گیری و انتخاب یک گروه کوچک موسوم به نمونه سروکار دارد. هدف از تحلیل استنباطی تعمیم نتایج حاصله از مشاهدات محقق در نمونه انتخابی خود به جمعیت اصلی می باشد و محقق بر مبنای ارزش های حاصله در نمونه انتخابی به آزمون فرضیه متوسل می شود. در انجام این قسمت از مدل سازی معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه ها تحقیق استفاده شد.

بر اساس روش سنجش اعتبار سازه‌ای و با کمک نرم افزار SmartPLS.3 تحلیل عاملی ابعاد پژوهش انجام شده است که نتایج در جدول زیر آورده شده است. بر اساس قرارداد آماری مقادیر بار عاملی بایستی بالاتر از ۰/۶ در صد باشد تا بتوان گویه مورد نظر را در تحلیل نگه داشت. در جدول هر بخش مشخص است که مقادیر بار عاملی در تمامی موارد بالاتر از ۰/۶ درصد می‌باشد. همچنین مشاهده می‌شود مقدار آلفای کرونباخ بالای ۰/۷، پایایی ترکیبی بالای ۰/۷، AVE بالای ۰/۵ می‌باشد که روایی همگرا و پایایی تایید می‌شود.

### آزمون فرضیه‌ها پژوهش

با توجه به اینکه مدل پژوهش حاضر، روابط بین چندین متغیر پنهان (متغیرهای اصلی پژوهش) را به‌طور هم‌زمان اندازه‌گیری می‌کند، بنابراین به‌منظور تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. در این پژوهش برای کسب نتایج دقیق‌تر، برای آزمون مدل مفهومی پژوهش، از روش پی ال اس<sup>۱</sup> که یک تکنیک مدل‌سازی مسیر واریانس محور است و امکان بررسی نظریه و سنج‌ها را به‌طور هم‌زمان فراهم می‌سازد (فورنل و لارکر<sup>۲</sup>، ۱۹۸۱)، استفاده شد. در این روش دو مدل مورد بررسی قرار می‌گیرد: ۱- مدل بیرونی<sup>۳</sup> که برای بررسی روابط میان شاخص‌ها (سوالات پژوهش) با متغیرهای اصلی مربوط به خود استفاده می‌شود. که در واقع معادل همان مدل اندازه‌گیری در روش‌های کوواریانس محور است. ۲- مدل درونی<sup>۴</sup> که بخش ساختاری مدل را می‌سنجد و برای بررسی روابط میان متغیرهای پنهان (متغیرهای اصلی) که فرضیه‌ها تحقیق از روابط میان آن‌ها شکل می‌گیرد، بکار می‌رود.

### مدل بیرونی (اندازه‌گیری) فرضیه‌ها پژوهش

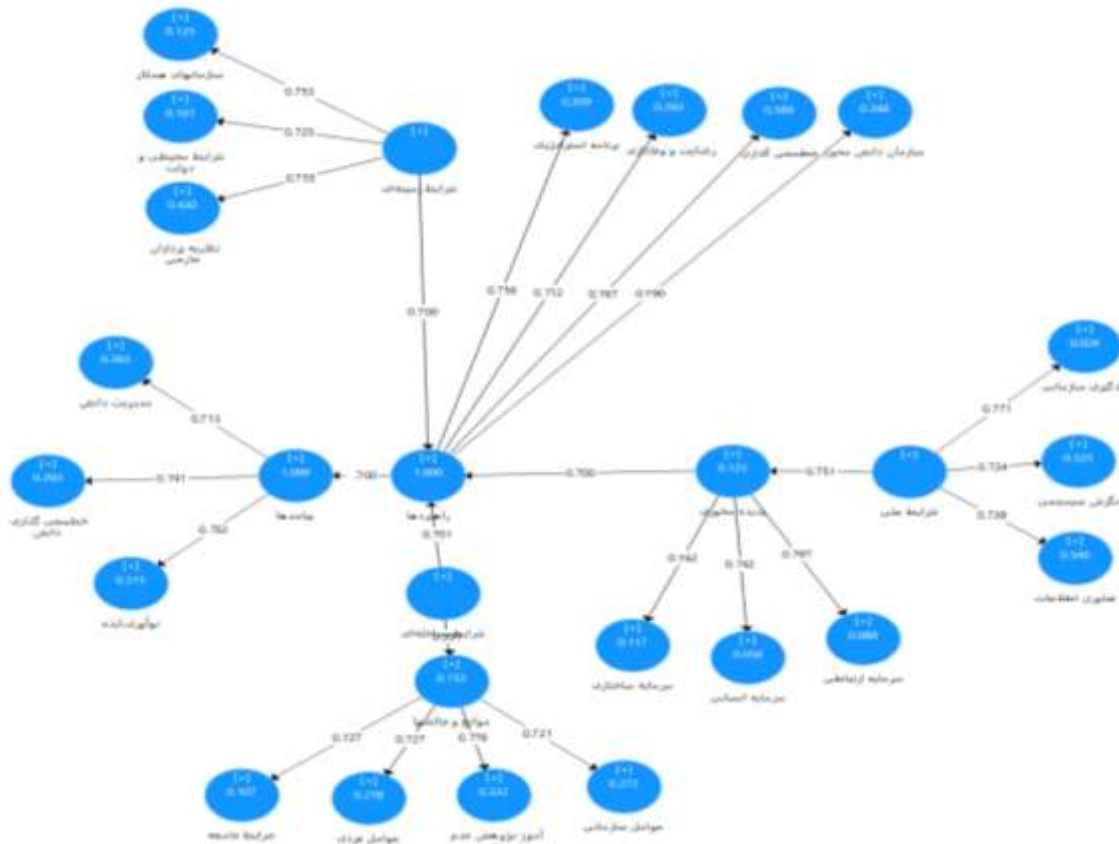
در مرحله اول فاز تجزیه و تحلیل داده‌ها، باید با مدل اندازه‌گیری سنجیده شود تا مشخص گردد که مدل دارای سطح قابل قبولی از روایی و پایایی می‌باشد. با بررسی این مدل ارتباط بین متغیرها و نشانگرهای مشاهده شده را معین می‌شود. این مرحله با استفاده از تابع PLS-Algorithm انجام می‌شود.

<sup>۱</sup> PLS

<sup>۲</sup> Fornell & Larcker

<sup>۳</sup> Outer model

<sup>۴</sup> Inner model



شکل ۱: خروجی مدل بیرونی (اندازه گیری) مدل پژوهش در نرم افزار smart pl

با توجه به نتایج به دست آمده از مدل اندازه گیری در نرم افزار اسمارت پی.ال.اس که در بررسی روایی و پایایی مدل نشان داده شد و با توجه به توضیحات مربوط به آستانه قبولی برای شاخص های مذکور در (جدول ۴-۲۰)، تمامی نتایج به دست آمده در مدل اندازه گیری مورد تأیید قرار می دهند. لذا نتیجه می گیریم که مدل از برازش مناسبی برخوردار است. بنابراین مدل نهایی توانسته است به گونه مناسبی روابط بین سؤالات توصیف کننده متغیر را بیان کنند. در مرحله بعد که تحلیل مسیر (یا همان مدل ساختاری) مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

همچنین اجرای مدل اندازه گیری را در نرم افزار نشان می دهد که در آن ضرایب مسیر نشان داده شده اند. اعدادی که بر روی مسیر بین سازه ها با یکدیگر نمایش داده می شود، ضریب مسیر نامیده می شود. این اعداد بیانگر بتای استاندارد شده در رگرسیون یا ضریب همبستگی دو سازه است.



مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط، و قوی R2 در نظر گرفته می شود. مطابق با جدول زیر، مقدار R2 برای سازه‌های درون‌زای پژوهش محاسبه شده است که با توجه به سه مقدار ملاک مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می‌سازد.

جدول ۱: R Square

نتیجه	R Square
قوی	۰/۶۹۶
	شرایط علی
	۰/۶۸۰
	راهبردها
	۰/۶۷۲
	پیامدها
	۰/۶۱۳
	شرایط زمینه‌ای
	۰/۶۹۵
	شرایط مداخله‌گر

در جدول ۱ این مقادیر را مشاهده می‌کنیم که اعداد در بازه مناسب قرار دارند.

### معیار استون‌گیسر<sup>۱</sup>

معیار دیگر قدرت پیش‌بینی مدل را نشان می‌دهد و در صورتی که مقدار استون‌گیسر در مورد یک متغیر وابسته (درون‌زا) سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی متغیر یا متغیرهای مستقل (برون‌زا) مربوط به آن متغیر وابسته است. در واقع کیفیت مدل ساختاری را برای هر بلوک درون‌زا اندازه‌گیری می‌کند.

جدول ۲: شاخص حشو (Q<sup>2</sup>)

نتیجه	Q <sup>2</sup>	متغیر
نسبتاً قوی	۰/۳۱۰	شرایط علی
	۰/۳۵۰	راهبردها
	۰/۳۲۵	پیامدها
	۰/۳۴۷	شرایط زمینه‌ای
	۰/۳۱۹	شرایط مداخله‌گر

<sup>۱</sup> Q2 (Stone-Geisser Criterion)

در جدول ۲ مقادیر مربوط به  $Q^2$  را مشاهده می‌کنیم که با توجه به مقدار ملاک نشان از قدرت مدل برای پیش‌بینی مناسب است و برازش مدل ساختاری بار دیگر مورد تأیید است.

### نتایج آزمون فرضیه‌ها فرضیه اول

شرایط علی بر پدیده محوری در طراحی الگوی بهره‌وری منابع انسانی پایدار در بانک مسکن تاثیر معناداری دارد.

جدول ۳: نتایج فرضیه اول

سطح معناداری	آماره تی	خطای استاندارد	ضریب مسیر	
۰/۰۰۰	۶,۳۳۸	۰/۰۱۱	۰,۷۹۹	شرایط علی ← پدیده محوری در طراحی الگوی بهره‌وری منابع انسانی پایدار در بانک مسکن

بر اساس خروجی مدل و تحلیل مسیر به دست آمده در حالت ضریب استاندارد و معناداری مدل، با توجه به اینکه مقدار آماره (t) در مسیر فرضیه اول بزرگ‌تر از ۲,۵۷ می‌باشد، می‌توان چنین بیان کرد که در سطح اطمینان ۹۹,۹۹ درصد و سطح خطای ۰,۰۱ شرایط علی بر پدیده محوری در طراحی الگوی بهره‌وری منابع انسانی پایدار در بانک مسکن تاثیر معناداری دارد.

### فرضیه دوم

پدیده محوری بر راهبردها در طراحی الگوی بهره‌وری منابع انسانی پایدار در بانک مسکن تاثیر معناداری دارد.

جدول ۴: نتایج فرضیه دوم

سطح معناداری	آماره تی	خطای استاندارد	ضریب مسیر	
۰/۰۰۰	۶,۰۳۹	۰/۰۹۲	۰,۷۲۱	پدیده محوری ← راهبردها در طراحی الگوی بهره‌وری منابع انسانی پایدار در بانک مسکن

بر اساس خروجی مدل و تحلیل مسیر به دست آمده در حالت ضریب استاندارد و معناداری مدل، با توجه به اینکه مقدار آماره (t) در مسیر فرضیه دوم بزرگ‌تر از ۲,۵۷ می‌باشد، می‌توان چنین بیان کرد که در سطح اطمینان ۹۹,۹۹ درصد و سطح خطای ۰,۰۱ پدیده محوری بر راهبردها در طراحی الگوی بهره‌وری منابع انسانی پایدار در بانک مسکن تاثیر معناداری دارد.

### فرضیه سوم

شرایط زمینه ای بر راهبردها در طراحی الگوی بهره‌وری منابع انسانی پایدار در بانک مسکن تاثیر معناداری دارد.

جدول ۵: نتایج فرضیه سوم

سطح معناداری	آماره تی	خطای استاندارد	ضریب مسیر	
۰/۰۰۰	۴۷,۵۵۷	۰/۰۷۹	۰,۷۶۵	شرایط زمینه ای ← راهبردها در طراحی الگوی بهره‌وری منابع انسانی پایدار در بانک مسکن

بر اساس خروجی مدل و تحلیل مسیر به دست آمده در حالت ضریب استاندارد و معناداری مدل، با توجه به اینکه مقدار آماره (t) در مسیر فرضیه سوم بزرگ‌تر از ۲,۵۷ می‌باشد، می‌توان چنین بیان کرد که در سطح اطمینان ۹۹,۹۹ درصد و سطح خطای ۰,۰۱ شرایط زمینه ای بر راهبردها در طراحی الگوی بهره‌وری منابع انسانی پایدار در بانک مسکن تاثیر معناداری دارد

### فرضیه چهارم

شرایط مداخله گر بر راهبردها در طراحی الگوی بهره‌وری منابع انسانی پایدار در بانک مسکن تاثیر معناداری دارد.

جدول ۶: نتایج فرضیه چهارم

سطح معناداری	آماره تی	خطای استاندارد	ضریب مسیر	
۰/۰۰۰	۶,۲۵۰	۰/۰۷۳	۰,۸۶۶	شرایط مداخله گر ← راهبردها در طراحی الگوی بهره‌وری منابع انسانی پایدار در بانک مسکن

بر اساس خروجی مدل و تحلیل مسیر به دست آمده در حالت ضریب استاندارد و معناداری مدل، با توجه به اینکه مقدار آماره (t) در مسیر فرضیه چهارم بزرگ‌تر از ۲,۵۷ می‌باشد، می‌توان چنین بیان کرد که در سطح اطمینان ۹۹,۹۹ درصد و سطح خطای ۰,۰۱ شرایط مداخله گر بر راهبردها در طراحی الگوی بهره‌وری منابع انسانی پایدار در بانک مسکن تاثیر معناداری دارد.

## فرضیه پنجم

راهبردها بر پیامدها در طراحی الگوی بهره‌وری منابع انسانی پایدار در بانک مسکن تاثیر معناداری دارد.

جدول ۷: نتایج فرضیه پنجم

سطح معناداری	آماره تی	خطای استاندارد	ضریب مسیر	راهبردها ← پیامدها در طراحی الگوی بهره‌وری منابع انسانی پایدار در بانک مسکن
۰/۰۰۰	۱۳,۲۰	۰/۰۰۵	۰,۷۹۶	

بر اساس خروجی مدل و تحلیل مسیر به دست آمده در حالت ضریب استاندارد و معناداری مدل، با توجه به اینکه مقدار آماره (t) در مسیر فرضیه پنجم بزرگ‌تر از ۲,۵۷ می‌باشد، می‌توان چنین بیان کرد که در سطح اطمینان ۹۹,۹۹ درصد و سطح خطای ۰,۰۱ راهبردها بر پیامدها در طراحی الگوی بهره‌وری منابع انسانی پایدار در بانک مسکن تاثیر معناداری دارد.

## نتیجه‌گیری

بهره‌وری منابع انسانی پایدار یک مفهوم چند بُعدی و مهم در مدیریت سازمانی است که در بانک مسکن نیز به عنوان یک الگوی کلیدی برای بهبود عملکرد و پایداری سازمان مورد توجه قرار گرفته است. این الگو به دنبال ایجاد یک ساختار سازمانی و فرهنگ کاری است که افراد را تشویق به عملکرد برتر، ارتقاء مهارت‌ها و دانش، و حفظ معیارهای اخلاقی و اجتماعی می‌کند. یکی از نتایج مهم بهره‌وری منابع انسانی پایدار در بانک مسکن، بهبود عملکرد سازمانی است. با توجه به فرایندهای بهره‌وری منابع انسانی پایدار، افراد به دنبال بهبود کارایی و کیفیت کار، ارتقاء مهارت‌ها و دانش، و افزایش تعاملات مثبت در سازمان هستند که در نهایت منجر به بهبود عملکرد کلی سازمان می‌شود. همچنین، این الگو با ایجاد فرهنگی مبتنی بر ارزش‌ها و انگیزه‌های مشترک، افراد را به همکاری و تعامل بیشتر تشویق می‌کند که باعث افزایش تیم‌ورک و هماهنگی در سازمان می‌شود. در پیاده‌سازی الگوی بهره‌وری منابع انسانی پایدار، بانک مسکن بهره‌وری‌های اقتصادی نیز را تجربه می‌کند. این شامل کاهش هزینه‌های ناشی از نیروی کار، افزایش بهره‌وری در فرآیندهای کسب و کار، و بهبود کیفیت محصولات و خدمات ارائه شده توسط بانک مسکن است. همچنین، با ایجاد بستری مستعد برای نوآوری و خلاقیت، این الگو به رشد و توسعه بانک مسکن کمک می‌کند و به طور مستقیم به افزایش سودآوری و موفقیت مالی سازمان منجر می‌شود. در نهایت، الگوی بهره‌وری منابع انسانی پایدار در بانک مسکن با ایجاد یک محیط کاری مناسب و فراهم کردن فرصت‌های آموزش و توسعه شغلی، به بهبود رضایت و وفاداری کارکنان نیز کمک می‌کند. این امر باعث افزایش انگیزه و ارتقاء روحیه کاری افراد می‌شود که در نهایت به بهبود عملکرد و اثربخشی سازمانی کمک می‌کند. به طور خلاصه، الگوی بهره‌وری منابع انسانی پایدار در بانک مسکن با ایجاد فرهنگ کاری مناسب، ارتقاء مهارت‌ها و دانش، بهره‌برداری موثر از منابع انسانی و توجه به رضایت کارکنان، بهبود عملکرد و پایداری سازمان را فراهم می‌کند و به دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان کمک می‌کند. این الگوی بهره‌وری منابع انسانی پایدار در بانک مسکن، با ارائه یک چارچوب مفهومی و عملی برای بهره‌وری بهینه از منابع انسانی، به

سازمان کمک می‌کند تا با چالش‌ها و موانع مختلفی که در مسیر پیشرفت و توسعه با آنها روبه‌رو است، مواجه شود و راه‌حل‌های مؤثری را برای آنها ارائه دهد. در پیاده‌سازی این الگو، بانک مسکن نیازمند ایجاد یک محیط سازمانی است که افراد را تشویق به انجام کارهای برتر و ارائه عملکرد موثر می‌کند. این محیط می‌تواند با ارائه فرصت‌های آموزشی، توسعه شغلی و ارتقاء مهارت‌ها، ایجاد فرهنگ کاری پویا و خلاق، و تشویق به همکاری و تعامل موثر بین اعضای سازمان، شکل‌گیری یابد. به عنوان یک نتیجه مهم، این الگو نه تنها به بهبود عملکرد و کارایی کارکنان واحدهای مختلف بانک مسکن کمک می‌کند، بلکه به ایجاد انگیزه و اشتیاق برای ارتقاء و بهبود پایدار فعالیت‌های سازمانی نیز می‌پردازد. این انگیزه و اشتیاق باعث می‌شود تا کارکنان به صورت خودکار و با اراده به اهداف و استراتژی‌های سازمانی متعهد شوند و برای دستیابی به آنها برنامه‌ریزی و هماهنگی مناسب انجام دهند. با توجه به اهمیت این الگو در بهبود عملکرد و پایداری بانک مسکن، پیشنهاد می‌شود که سازمان به طور مداوم این الگو را ارزیابی و به‌روزرسانی کند و در صورت لزوم تغییرات لازم را در فرآیندها و سیاست‌های خود اعمال کند. این اقدامات باعث می‌شود که بانک مسکن همواره به چالش‌ها و تغییرات محیطی و فناورانه واکنش نشان دهد و با حفظ پایداری و رشد، بتواند در مسیر توسعه و پیشرفت پایدار قرار گیرد.

### منابع

- آرمان، م.؛ حسینی، س.ی. و تنگستانی، الف. (۱۳۹۵). تأثیر سرمایه اجتماعی و بلوغ منابع انسانی بر مدیریت منابع انسانی پایدار (مورد مطالعه: شرکت‌های فعال در صنعت پتروشیمی)، فصلنامه مدیریت سرمایه اجتماعی، دوره ۳، شماره ۱، ۱۳۸۱۱۳.
- آرمان، مانی؛ حسینی، سید یعقوب و تنگستانی، الهام (۱۳۹۵) تأثیر سرمایه اجتماعی و بلوغ منابع انسانی بر مدیریت منابع انسانی پایدار. مدیریت سرمایه اجتماعی 1(3), 138113
- افروز نیاع. توکلی ع.ا. (۱۳۹۵). بررسی تطبیقی بهره‌وری نیروی کار در ایران، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هشتم، شماره ۴ (شماره پیاپی ۲۶)، زمستان ۱۳۹۵، صص ۱۲۵۱۰۵.
- تابان م. هاشمی م. محمودیان ا. (۱۳۹۵). متغیرهای مرتبط با ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در شعب سازمان تأمین اجتماعی شرق تهران بزرگ، فصلنامه علمی پژوهشی رفاه اجتماعی، سال شانزدهم، زمستان ۱۳۹۵، شماره ۶۳.
- جودکی، م. و حسنعلی پور، ح. (۱۳۹۸). اولویت‌بندی عوامل موثر بر ارتقاء بهره‌وری کارکنان با استفاده از تکنیک فرایند تحلیل شبکه ANP مطالعه موردی: سازمان ملی استاندارد ایران، مجله مدیریت استاندارد و کیفیت، شماره ۲۹ علمیترویجی، ۳۵/۶۸.
- خان محمدی ه. (۱۳۹۷). بررسی چالش‌های بهره‌وری در ایران، فصلنامه تخصصی سیاست‌گذاری علوم و تکنولوژی، شماره ۴، تابستان ۱۳۹۷.
- شیرزاد کبریاء ب. برازیده م. (۱۳۹۵). بررسی میزان بهره‌وری منابع انسانی در بانک ملی ایران و راه‌های افزایش آن، فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، سال هشتم، شماره اول، پائیز ۱۳۹۵، پیاپی ۲۹.
- عباس‌زاده، م.م.؛ حسینی، م.؛ بازرگان، ع. و نامی، ک. (۱۳۹۷). توسعه منابع انسانی پایدار: اثرات کانال مدیریت دانش و عوامل سازمانی، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، دوره ۹، شماره ۳۴، شماره پیاپی ۲، ۲۲۱.
- عبدالعلی‌پور، آ. (۱۳۹۶). مدیریت منابع انسانی پایدار با برجستگی ذی‌نفعان، همایش بین‌المللی مدیریت اقتصاد و بازاریابی، ۲۰۱.
- کوشکی، ع.ر. و رضایی، ه. (۱۳۹۷). مدیریت منابع انسانی پایدار، نخستین کنفرانس فرصت‌ها، چالش‌ها و راهکارهای اشتغال و توسعه کسب و کار با تأکید بر ظرفیت‌های استان هرمزگان، دانشگاه علامه طباطبائی، ۷۱.

- مردانی شهربابک، م. و خاک، الف. (۱۳۹۸). ارائه الگوی بهره‌وری کارکنان دانشگاه‌های نیروهای مسلح با تأکید بر نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره ۳۶، ۱۵۹۱۳۶.
- ملکی، الف. و داروینی، م. (۱۳۹۶). تاثیر بهینه‌سازی منابع انسانی در توسعه پایدار سازمانی، همایش بین‌المللی مدیریت، ۱۵۱.
- نجفی، ع. (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری با بهره‌وری مدیران میانی شرکت ملی گاز، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبائی.
- نسل موسوی، س.ح.؛ عنایت پور شیاده، الف. و جباری، م. (۱۳۹۸). تاثیر ویژگی‌های هیئت مدیره بر بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت‌های پذیرفته شده بورس اوراق بهادار تهران، دستاوردهای نوین در مطالعات علوم انسانی، سال اول، شماره ۹، ۹۶۸۵.
- نیلی پور، ع.الف.؛ صالحی عمران، الف.؛ هاشمی، س. و صداقت، م. (۱۳۹۵). ارائه کارت امتیازی مدیریت منابع انسانی پایدار در شرکت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات دانش بنیان ایران، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، شماره ۱۱،
- Ayanda O.J., & Sani, A.D. (2011) An Evaluation of Strategic Human Resource Management (SHRM) Practices in Nigerian Universities: The Impact of Ownership Type and Age. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Science*,s 32, 125.
- Barbosa. A.R. (2017). Productivity & Innovation as a Support in Project Management: A Study through Construction Industry in Brazil, *Productivity & Innovation as a Support in Project Management*, 1(1): 111.
- Belzon S, & Tsolmon, U. (2015). Market frictions and the competitive advantage of internal labor markets. *Strategic Management Journal*, 37, 12801303.
- Bloom, D. E., Canning, D., & Sevilla, J. (2014), the Effect of Health on Economic Growth: A Production Function Approach. *World Development*, 113.
- Chow, C.W.C., Lai, J. Y.M., Loi, R. (2015). Motivation of travel agents' customer service behavior and organizational citizenship behavior: The role of leader-member exchange and internal marketing orientation. *Tourism Management*, Vol.48, 362369.
- Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 121.
- EnShassi A. Mohamed Sh. Mayer P. Abed K. (2007). Benchmarking Masonry Labor Productivity, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol.56, pp: 358368.
- Enshassi A. Mohamed S. Mus tafa Z A. Mayer P E. (2010). Factors affecting the Labour Productivity in Building Projects in the Gaza Strip. *Journal of Civil Engineering and Management*, 8(4): 245254.
- Harmon J, Scotti DJ, Behson S, Farais G. (2010). Effect of High involvement work practices on employee satisfaction and service costs in the Veterans Health Administration. *J Health Care Manage*; Apr 13(3):115
- Hart, T.A., J., Bruce Gilstrap, Mark C. Bolino. (2016). Organizational citizenship behavior and the enhancement of absorptive capacity. *Journal of Business Research*, 69(10), 39813988
- Ibrahim, N.S., & Rahman, R.A. (2017). Sustainable Human Resource Management Practices in the Malaysian Public Sector: An Exploratory Study, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(4): 11241139.
- Kadhim, A. (2017). Relationship between SHRM and Organizational Performance among Iraqi Oil Companies. *Journal of Global Economics*, 5(1), 112.

DOI: 10.4172/23754389.1000241

- Kalaw Antonia D. (2015). Handbook on Productivity, Tokyo: Asian productivity Organization
- Kenley, R., & Harfield, T. (2015). Construction Project Control Methodologies And Productivity Improvement: EVM, BIM, LBM, urnal of computing in civil engineering, 2(2): 5765.
- Kim, A., Ryu, S., Kim, S., & Lepak, D. P. (2017). Determinants of the strategic involvement of human resource departments: evidence from large South Korean firms. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(1), 4463.
- Miko L. S torch D. (2015). Biodiversity conservation under energy limitation: Possible consequences of human productivity appropriation for species richness, ecosys tem functioning, and food production.
- NaranjoGil, D. (2016). The Role of Management Control Systems and Top Teams in Implementing Environmental Sustainability Policies. *Sustainability*, 8(4).
- Nedkovski, V., Marco Guerci, Francesca De Battisti, Elena Siletti. (2017). Organizationalethical climates and employee'strustin colleagues, the supervisor, and the organization. *Journal of Business Research*, 71,1926
- Otaibi, K.F., & Ali, M. (2016). Human Resource Productivity Improvement in Project Management, *Science and Information Engineering*, 1(1): 2527.
- Renkema, M., Meijerink, J., & Bondarouk, T. (2017). Advancing multilevel thinking in human resource management research: Applications and guidelines. *Human resource management review*, 27(3), 397415.
- Samnani,A.,Singh, P. (2014). Performanceenhancing compensationpractices andemployeeproductivity: The role of workplace bullying. *Human Resource Management Review*,24(1),516
- Sanober T., Farzand Ali Jan and Muhammad S. A, (2016), Green employee empowerment: a systematic literature review on stateofart in green human resource management, *International Journal of Methodology*, 50(1): 237269.
- Shaikh, M.W. (2014). Green HRM, A requirement of 21st century. *ABHINAV national Journal*.
- Shan, Y., Goodrum, P.M., Haas, C.T., Caldas, C.H., & Zhai, D. (2016). A comprehensive analysis of project management practices to improve craft productivity, 4th Construction Specialty Conference, 29(1): 112.
- Soltani,E. (2017). Human Resource Productivity, Tehran: Arkan publication.
- Tulu, D. T. (2017). Should online social Medias (OSMs) be banned at work? The impact of social Medias onemployeeproductivityin Ambo University, a case study. *Research in International Business and Finance*,42,10961102
- Wang, G., Qinghua He, Xianhai Meng, Giorgio Locatelli, Tao Yu, Xue Yan. (2017). Exploring the impact of megaproject environmental responsibility onorganizationalcitizenshipbehaviorsfor the environment: A social identity perspective. *International Journal of Project Management*,35(7),14021414.
- Jackson, S.E.; Renwick, D.W.; Jabbour, C.J.; MullerCamen, M. Stateofheart and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. *German J. Hum. Resour. Manag.* 2011, 25, 99–116

- Ehnert, I. Sustainable Human Resource Management. A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective; PhysicaVerlag: Berlin/Heidelberg, Germany, 2009; ISBN 9783790821888
- Opatha, H.H.D.N.P.; Arulrajah, A.A. Green human resource management: Simplified general reflections. *Int. Bus. Res.* 2014, 7, 101
- larke, M. Sustainable HRM: A New Approach to People Management; Tilde University Press: Prahran, Australia, 2011; ISBN 9780734611017
- Joensson, T. A multidimensional approach to employee participation and the association with social identification in organizations. *Empl. Relat.* 2008, 30, 594–607
- Hirsig, N.; Rogovsky, N.; Elkin, M. Enterprise Sustainability and HRM in Small and MediumSized Enterprises. In *Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations*; Ehnert, I., Harry, W., Zink, K.J., Eds.; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, 2014; pp. 127–152. ISBN 9783642375248
- Becker, W.; Smith, R. Social and Environmental Responsibility, Sustainability, and Human Resource Practices (30 July 2012). In *Sustainable Value Chain Management: Analyzing, Designing, Implementing, and Monitoring for Social and Environmental Responsibility*; Lindgreen, A., Sen, S., Maon, F., Vanhamme, J., Eds.; Gower Publications: Aldershot, UK, 2012; Available online: <https://ssrn.com/abstract=2120195> (accessed on 4 September 2018).
- Carvalho, A.; CabralCardoso, C. Flexibility through HRM in management consulting firms. *Pers. Rev.* 2008, 37, 332–349
- Järnlström, M.; Saru, E.; Vanhala, S. Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. *J. Bus. Eth.* 2016, 152, 703–724
- Hirsig, N.; Rogovsky, N.; Elkin, M. Enterprise Sustainability and HRM in Small and MediumSized Enterprises. In *Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations*; Ehnert, I., Harry, W., Zink, K.J., Eds.; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, 2014; pp. 127–152
- Janssens, M.; Zanoni, P. Many diversities for many services: Theorizing diversity (management) in service companies. *Hum. Relat.* 2005, 58, 311–340
- Živile Stankevičiūtė\* and Asta Savanevičiene School of Economics and Business, Kaunas University of Technology, Gedimino g. 50, LT44249 Kaunas,