

Designing a Sustainable Human Resource Management Model Using the Delphi Method

ARTICLE INFO

Article Type

Research Article

Authors

Gohar Poorahmadi¹,
Mansour Irandoost^{2*},
Jamal Adhami³

How to cite this article

Gohar Poorahmadi, Mansour Irandoost, Jamal Adhami, Designing a Sustainable Human Resource Management Model Using the Delphi Method, *Journal of Islamic Life Style Centered on Health*. 2021;5(2):196-206.

1. PhD student, Department of Public Administration, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Management, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran (corresponding author).

3. Assistant Professor, Department of Sociology, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.

* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: irandoost.m@iausdj.ac.ir

Article History

Received: 2021/05/02

Accepted: 2021/09/08

ABSTRACT

Purpose: The purpose of this article is to design a sustainable human resource management model in the waste management organization of the country's municipalities using the Delphi method.

Materials and methods: Delphi experts in the present study include all professors who have opinions in the field of sustainable human resource management, and 12 experts were selected using a targeted sampling method. Kendall's coefficient of agreement was used to measure the agreement of data among experts. Kendall's coefficient of agreement in the first round is 0.407 for effective factors, 0.424 for dimensions and 0.594 for the consequences of sustainable human resource management. In order to improve the agreement, the results of the research in the second round were presented to the experts after editing and corrections, and the agreement coefficient reached an optimal level, so that Kendall's agreement coefficient reached 0.689 in the effective factors, 0.7050 in the dimensions, and 0.7050 in the consequences of human resources management. changed to 0.735.

Findings: Organizational strategies, organizational culture, organizational learning and leadership style were recognized as effective factors in sustainable human resource management. Also, sustainable selection and employment, sustainable health and safety, sustainable service compensation, sustainable training and development, and sustainable performance evaluation as dimensions of sustainable human resources management and social, economic, organizational and environmental consequences as the results of sustainable human resources management have been considered meaningful.

Conclusion: In general, this research has introduced a new model for the implementation of sustainable human resource management in municipal waste management organizations in Iran.

Keywords: Sustainable Human Resource Management, Organizational Sustainability, Waste Management Organization, Delphi Method, Municipality.

طراحی مدل مدیریت منابع انسانی پایدار با استفاده از

روش دلفی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۱۷

* نویسنده مسئول: irandoust.m@iausdj.ac.ir

گوهر پورا احمدی^۱

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.

منصور ایران دوست^{۲*}

استادیار، گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران (نویسنده مسئول).

جمال ادهمی^۲

استادیار، گروه جامعه شناسی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.

چکیده

هدف: هدف این مقاله طراحی مدل مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان مدیریت پسماند شهرداری‌های کشور با استفاده از روش دلفی است.

مواد و روش‌ها: خبرگان دلفی در پژوهش حاضر، شامل تمامی اساتیدی است که در حوزه مدیریت منابع انسانی پایدار صاحب نظر می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ۱۲ نفر از خبرگان انتخاب گردیدند. برای سنجش میزان توافق داده‌ها در بین خبرگان از ضریب توافق کندال استفاده شد. ضریب توافق کندال در راند اول برای عوامل مؤثر ۰/۴۰۷، ابعاد ۰/۴۲۴ و پیامدهای مدیریت منابع انسانی پایدار ۰/۵۹۴ است. جهت ارتقاء توافق، نتایج تحقیق در دور دوم به خبرگان بعد از ویرایش و اصلاحات ارائه شد و ضریب توافق به حد مطلوبی رسید، بطوریکه ضریب توافق کندال به ۰/۶۸۹ در عوامل مؤثر، در ابعاد به ۰/۷۰۵ و در پیامدهای مدیریت منابع انسانی به ۰/۷۳۵ تغییر پیدا کرد.

یافته‌ها: استراتژی‌های سازمان، فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی و سبک رهبری بعنوان عوامل مؤثر در مدیریت منابع انسانی پایدار شناخته شدند. همچنین انتخاب و استخدام پایدار، سلامت و ایمنی پایدار، جبران خدمات پایدار، آموزش و توسعه پایدار و ارزیابی عملکرد پایدار بعنوان ابعاد مدیریت منابع انسانی پایدار و پیامدهای اجتماعی، اقتصادی و سازمانی و زیست محیطی بعنوان نتایج مدیریت منابع انسانی پایدار معنی دار تلقی شده‌اند.

نتیجه‌گیری: در مجموع، این تحقیق الگوی جدیدی برای اجرای مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمانهای مدیریت پسماند شهرداریها در ایران معرفی کرده است.

واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی پایدار، پایداری سازمانی، سازمان مدیریت پسماند، روش دلفی، شهرداری.

مقدمه

انسان یک منبع منحصر به فرد در سازمان است که دارای قدرت تفکر، قضاوت و تصمیم‌گیری است و طراح و اجراکننده سیستم‌ها و فرایندهای سازمانی است (۱). با توجه به اینکه تمام فعالیت‌های یک سازمان به چگونگی مدیریت منابع آن بستگی دارد و منابع انسانی هسته اصلی تمام منابع و کانون توجه همه مدیران به خصوص مدیران منابع انسانی سازمان محسوب می‌شود لذا باید این نیروی انسانی به عنوان یک عامل ارزشمند و غیر قابل جایگزین جهت توسعه یافتن و تقویت شدن، مدیریت شود. تعاریف متعددی از پایداری، پایداری سازمانی^۱ و مدیریت منابع انسانی پایدار^۲ ارائه شده است. در اصطلاحات فنی، پایداری اشاره به ایده‌ی "تولید مجدد" و "خود نگهداری" برای اطمینان از بقا طولانی مدت سیستم دارد (۲). پایداری به حفاظت از منابع غیرقابل تجدید و بازسازی منابع تجدیدپذیر اشاره دارد بطوریکه، کاهش ضایعات، بازیافت و اصلاح منابع از موضوعات کلیدی در مباحث پایداری می‌باشند (۳). پایداری سازمانی معطوف به دستیابی سازمان‌ها به بقاء بلند مدت در محیط‌های ناپایدار می‌باشند. دایلیک و هوکرتس (۴) پایداری سازمان‌ها را رفع نیازهای مستقیم و غیرمستقیم ذینفعان، کارمندان، مشتریان و جوامع، بدون به خطر انداختن پاسخگویی به نیازهایشان در آینده تعریف کرده‌اند. از دیدگاه آنان پایداری سازمانها شامل یکپارچه‌نگری در مسائل اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی می‌باشد که در آن همزمان به اهداف کوتاه مدت و بلندمدت سازمان توجه می‌گردد. سویکا^۳ (۵) اصولاً سازمان‌های پایدار را سازمان‌های هدفمندی می‌داند که دارای مأموریت هستند؛ در قبال خواسته‌های سهام داران و جامعه مسئول بوده، پاسخگو و اخلاق‌مدار و در جستجوی کمال و تعالی^۴ هستند، دارای نظم و مهارت‌های بالای کاری می‌باشند و در نهایت تلاش می‌کنند که انتظارات مشتریان/ارباب‌رجوعان را برآورده نمایند. به طور کلی می‌توان گفت، پایداری سازمانی به فعالیت‌هایی در سازمان اشاره دارد که نشان دهنده نگرانی‌های اجتماعی و زیست محیطی در فعالیت‌های سازمان و در تعامل با ذینفعان سازمان است (۶). بحث پایداری در مدیریت منابع انسانی یک مفهوم پیچیده است که ابعاد مختلفی را در برمی‌گیرد (۷). تم و زاگ (۸) مدیریت منابع انسانی پایدار را رویکردها و فعالیت‌های بلندمدتی می‌دانند که بر استخدام، انتخاب، توسعه و به کارگیری مناسب کارکنان به لحاظ اجتماعی و اقتصادی تأکید دارد. در تعریفی جامع‌تر، چارمز و گارسیا (۹) مدیریت منابع انسانی پایدار را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروهای انسانی به منظور نیل به اهداف چهارگانه سازمان شامل، عدالت و برابری، عملکردهای شفاف منابع انسانی و سوددهی و رفاه کارمندی معرفی کرده‌اند. موضوعات مختلفی در ادبیات مدیریت منابع انسانی

³ Soyka

⁴ dedicated to excellence

¹ Organizational sustainability

² Sustainable human resource management

سازمان‌های دولتی ایران صورت پذیرفته است، اما در زمینه اجرای مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌های عمومی غیردولتی مستقل (نظیر سازمان‌های مدیریت پسماند شهرداری‌های ایران) که در سلامت جامعه نقش بسزایی دارند، پژوهشی در این زمینه انجام نشده است. همچنین در مطالعات قبلی تنها تعداد محدودی از عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار بررسی شده است و به سایر ابعاد و پیامدهای اثرگذار توجه نگردیده است.

پیشینه پژوهش

تحقیقات متعددی بطور جداگانه در زمینه عوامل مؤثر، ابعاد و پیامدهای مدیریت منابع انسانی پایدار صورت گرفته است. به عنوان مثال در پژوهشی با عنوان الگوی محرک‌های اثرگذار بر مدیریت منابع انسانی پایدار که توسط ندیمی داراب و همکاران (۱۹) انجام شد، حمایت سازمانی و نظارت، ترویج کار داوطلبانه و مدیریت حرفه شغلی را بعنوان اساسی‌ترین و اثرگذارترین عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار، شناسایی کردند. در پژوهش دیگری نیلی پور طباطبایی و همکاران (۲۰) به ارائه کارت امتیازی مدیریت منابع انسانی پایدار در شرکت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات دانش بنیان ایران پرداختند. در این پژوهش پیامدهای حاصل از مدیریت منابع انسانی پایدار در هر یک از کارکردهای مدیریت منابع انسانی (جذب و استخدام، آموزش و توسعه، نگهداشت، جبران خدمت و خروج کارکنان) شناسایی شدند. یافته‌های این پژوهش نشان از پتانسیل بالای مدیریت منابع انسانی پایدار در بهبود مزیت رقابتی، پایداری سازمانی و افزایش بهره‌وری برای سازمان‌ها بوده است. ترانلو و همکاران (۲۱) در پژوهش خود به دنبال عوامل مؤثر بر اجرای مدیریت منابع انسانی پایدار بودند. این عوامل مؤثر در اجرای مدیریت منابع انسانی پایدار به سه دسته عوامل اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی تقسیم شدند. جارلستروم و همکاران در مطالعه‌ای با عنوان «مدیریت پایدار منابع انسانی با حمایت از ذینفعان: چشم‌انداز مدیریت ارشد» به چگونگی طراحی مدیریت منابع انسانی پایدار، حوزه‌های مسئولیت آن و شناسایی انواع ذینفعان در منابع انسانی پایدار پرداختند. نتایج نشان داد که عدالت و برابری، شیوه‌های شفاف منابع انسانی، سودآوری و رفاه کارمندان از عوامل تأثیرگذاری بر ابعاد مدیریت منابع انسانی پایدار هستند. کومار و همکاران (۲۲) در پژوهشی با عنوان "پذیرش پایداری از طریق مدیریت منابع انسانی پایدار: مروری بر ادبیات سیستماتیک و چارچوب مفهومی"، برنامه‌های عملکرد زیست محیطی، سهامداران، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز، رفاه و رضایت کارکنان، عملکرد کارکنان، محیط کار و میزان فشارهای بازار را از جمله عوامل مؤثر و پیامدهای سازمانی، زیست محیطی و مالی را بعنوان نتایج مدیریت منابع انسانی پایدار برشمردند. اهنرت و همکاران (۴) در پژوهشی با عنوان مدیریت پایدار منابع انسانی، مدیریت پایدار منابع انسانی را به عنوان گزینه‌ای برای طراحی رابطه کاری و نوعی همکاری در توسعه سازمان پایدار می‌دانند. آن‌ها علاوه بر مزایای مختلف اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی پایدار بودن، در خصوص موضوعاتی مانند پیشرفت کارکنان، اشتغال زایی، سلامت، مشارکت کارکنان و عدالت نیز بحث

پایدار مطرح گردیده است که شامل، توجه به مدیریت منابع انسانی پایدار به‌عنوان کارکردهای مدیریت منابع انسانی (۱۰)، و یا پیرامون موضوعات خاصی نظیر، اشتغال زایی، مسئولیت فردی، تعادل کار و زندگی (۱۱)، توسعه شغلی و مقررات مربوط به محل کار (۱۲)، توسعه کارکنان، شیوه‌های کاری انعطاف‌پذیر، مدیریت تنوع، مشارکت داوطلبانه در پروژه‌های اجتماعی، سلامت فیزیکی و روانی کارکنان، مدیریت منابع انسانی سبز (۱۳) عدم بکارگیری نیروهای بازنشسته، نوآوری در محل کار (۱۴)، عدالت و برابری در سازمان، شیوه‌های شفاف منابع انسانی، سودآوری و بهزیستی مادی و روانی (۱۵) می‌باشد. مباحث ارائه شده نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی پایدار یک مساله چند بعدی است (۱۵). طبق نتایج مطالعات ماک و جناری (۱۶) ابعاد مدیریت منابع انسانی پایدار شامل توسعه مهارت‌های کارکنان، جذب افراد متخصص، مدیریت استعدادها، روش‌های جبران خدمات، مدیریت تنوع و گستردگی، حمایت سازمانی و نظارت، مدیریت حرفه شغلی، مدیریت امنیت و سلامت کارکنان، ترویج کار داوطلبانه و ارتباطات درونی سازمان می‌باشد. اهنرت (۱۷) بیان می‌کند که اندیشمندان متعددی، مدیریت منابع انسانی پایدار را ابزاری در نظر گرفته‌اند که به توسعه منابع انسانی، طراحی سیستم پاداش، پایداری در اهداف شرکت‌ها و استراتژی فرهنگ سازمانی، استخدام نیروی انسانی، امنیت شغلی، ارتقای سلامت، رهبری مشارکتی، کارکنان باانگیزه و با مهارت بالا، مزیت رقابتی پایدار، اقتصاد با ارزش افزوده، خودمسئولیتی، و تعادل کار و زندگی منجر می‌شود (۲).

با توجه به حجم عظیم و گسترده مسائل و معضلات مختلف شهری در ابعاد کمی و کیفی، بحث مدیریت منابع انسانی پایدار، اهمیت ویژه‌ای در شهرداری‌ها علی‌الخصوص سازمان مدیریت پسماند پیدا کرده است. در حال حاضر در کشور برای مدیریت پسماند، قانون تخصصی وجود ندارد، بلکه در چند ماده از قانون مدیریت پسماند مصوب ۱۳۸۳/۲/۲۰ و آیین‌نامه اجرایی آن به صورت بسیار ناقص به آن پرداخته شده است (۱۸). امروزه با توجه به فشارها و انتظارات روز افزون جامعه و ذینفعان خارجی (مشتریان، قانونگذاران و عموم) و ذینفعان داخلی (کارمندان و سهامداران)، سازمان‌ها ناگزیرند تا ملاحظات پایداری را در فرایندهای مدیریتی خود اعمال نمایند. به استناد بند "ز" ماده ۳۸ برنامه ششم توسعه، بر اجرای مدیریت پایدار (سبز) و استفاده صحیح از منابع پایه محیط زیست و حفظ آن برای نسلهای آتی تأکید شده و دولت را موظف به تدوین آیین‌نامه اجرایی این بند نموده است. حصول اطمینان از اجرای صحیح این آیین‌نامه‌ها، می‌تواند موجبات توسعه مدیریت منابع انسانی پایدار و مسئولیت اجتماعی را در سازمانها فراهم نماید. همچنین با جدی‌تر شدن مسئله‌ی پایداری و لزوم توجه بیشتر به ابعاد این مسئله، به نظر می‌رسد که شهرداری‌ها و سازمان‌های زیر مجموعه آن (سازمان مدیریت پسماند) می‌توانند به‌عنوان نهادهای اساسی تأثیرگذار در محقق ساختن اهداف پایداری، نقش عمده‌ای را ایفا نمایند.

با مطالعه و بررسی تحقیقات انجام شده در حوزه مدیریت منابع انسانی پایدار، مشخص شد که اگرچه پژوهش‌های متنوعی در زمینه مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌های مختلف به ویژه

تشکیل شده است. از جمله متغیرهای کارمند محور و ابعاد جامعه محور که بعنوان ابعاد فرعی اقتصادی شناخته می‌شوند. بعد کارمند محور به معنای ارزش اقتصادی است که شرکت‌ها به طور مستقیم برای کارکنان خود ارائه می‌کنند، مانند دستمزد کارکنان، مزایا و حمایت‌ها، فرصت‌های بازنشستگی و سرمایه‌گذاری‌های حمایتی. دومین بعد فرعی که جامعه محور بودن است، سرمایه‌گذاری‌هایی است که مستقیماً بر کارکنان شرکت تأثیر نمی‌گذارد و شامل هزینه‌هایی مانند کمک‌های مالی، حمایت‌ها، فعالیت‌های داوطلبانه و غیره است که توسط شرکت‌های خارج از سازمان انجام می‌شود. فعالیت‌های داوطلبان استخدامی، تحت عنوان «کارمندی» مورد بحث قرار می‌گیرند. آموزش و متغیرهای آموزش، برنامه‌ریزی شغلی و ارزیابی عملکرد، که به مشاغل حرفه‌ای و شخصی کارکنان مربوط می‌شوند، تحت عنوان فرعی «توسعه کارکنان» مورد بحث قرار می‌گیرند کوهن و همکاران (۲۶) برابری، رفاه و توسعه کارکنان، سازگاری، حاکمیت، اخلاق، فرهنگ و رهبری را بعنوان ابعاد مدیریت منابع انسانی پایدار تشخیص می‌دهند. گولان و ژو (۲۷) چندین بعد خارجی و داخلی را برای مدیریت منابع انسانی پایدار شناسایی می‌کنند. ابعاد بیرونی شامل بازار، فناوری، قوانین و مقررات و ابعاد داخلی شامل فرهنگ و مشتریان، رهبری و سبک مدیریت است. لاودال (۲۴) نشان داد که فعالیت‌های رفاهی، محیط کار سازمانی و عملکرد پایدار کارکنان می‌تواند بر اجرای مدیریت منابع انسانی پایدار تأثیر بگذارد، اهنرت (۱۷) در تحقیقات خود پایداری زیست محیطی، اجتماعی و اقتصادی، را به عنوان ابعاد مدیریت منابع انسانی پایدار در نظر گرفته است. به همین ترتیب، مدیریت منابع انسانی پایدار را بهره‌وری و سود، رضایت و تعهد کارکنان، توسعه کارکنان، برابری و رفاه بیان می‌کنند. تیلور و همکاران (۲۸) کارکردهای منابع انسانی مانند استخدام و انتخاب سبز، آموزش و توسعه سبز، مدیریت عملکرد سبز، سیستم پاداش سبز، روابط صمیمانه سبز و عملکرد مثبت محیطی به عنوان ابعاد مدیریت منابع انسانی پایدار در شاخه زیست محیطی در نظر گرفته‌اند. گورچی و همکاران (۲۹) ابعاد مدیریت منابع انسانی پایدار را به سه دسته اجتماعی، اقتصادی و زیست محیطی تقسیم می‌کنند که آموزش، مشارکت سبز، عملکرد سبز و جبران خدمات سبز را به عنوان شاخص‌های بعد زیست محیطی مدیریت منابع انسانی پایدار و پایداری اجتماعی، رفاه نسل فعلی و نسل آینده، زندگی استاندارد و با کیفیت، کاهش نابرابری اجتماعی را بعد اجتماعی مدیریت منابع انسانی پایدار و همچنین کاهش هزینه‌ها، صرفه جویی در منابع ارزشمند برای نسل‌های آینده و مدیریت بهتر منابع را به عنوان شاخص‌های بعد اقتصادی معرفی می‌نمایند (۳۰، ۳۱). کومار و همکاران (۲۲) بهره‌وری منابع انسانی، مهندسی مجدد/تجدید ساختار، استراتژی کاهش هزینه، تعهد مدیریت ارشد، توسعه امکانات، سیاست‌های کلان اقتصادی و ضمانت اشتغال را به عنوان ابعاد و شاخص‌های پایداری اقتصادی معرفی کرده‌اند.

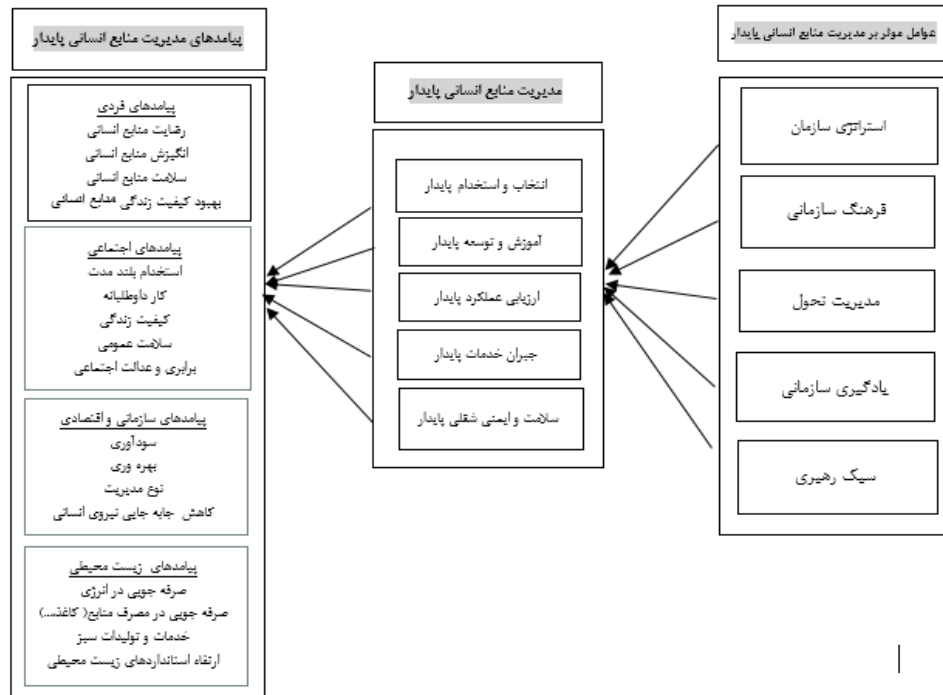
مدل مفهومی پژوهش

و گفتگو می‌کنند. کرامار (۲۲) در پژوهشی تحت عنوان "فرا تر از مدیریت استراتژیک منابع انسانی: آیا مدیریت منابع انسانی پایدار رویکرد بعدی است؟" چهار نوع پیامد، سازمانی، اجتماعی، فردی و زیست محیطی را به عنوان نتایج مدیریت منابع انسانی پایدار ذکر می‌کند. نتایج فردی شامل رضایت شغلی، انگیزه، تعادل کار و زندگی، تعهد سازمانی، نرخ گردش مالی، تنایج سازمانی: کیفیت اشتغال، رابطه، سلامت و رفاه نیروی کار و بهره‌وری سازمانی را در برمی‌گیرد، پیامدهای اجتماعی نیز شامل شناخته شدن در میان طیفی از منابع بالقوه نیروی کار، کارفرمای منتخب و محبوب بودن، کیفیت روابط در محل کار و در نهایت خروجی‌ها و نتایج زیست محیطی: آگاهی در استفاده از منابعی مانند، انرژی، کاغذ، آب؛ تولید محصولات ارگانیک و خدمات داوطلبانه می‌باشد.

مبانی نظری

اصطلاح "مدیریت منابع انسانی پایدار" در بیش از یک دهه گذشته استفاده شده است و تعاریف متعددی از مدیریت منابع انسانی پایدار توسط اندیشمندان و نظریه پردازان ارائه گردیده است. تام و زاگ (۸) مدیریت منابع انسانی پایدار را رویکردها و اقدامات مفهومی بلندمدت با هدف استخدام و انتخاب کارکنان مسئول از لحاظ اجتماعی و مناسب از نظر اقتصادی، تعریف می‌کنند. کرامار (۲۳) مدیریت منابع انسانی پایدار را رویکردی جدید برای مدیریت افراد تعریف می‌کند که می‌تواند فرصتی را برای بهبود عملکرد مدیریت فراهم نماید تا در افق زمانی بلندمدت به اهداف مالی، زیست محیطی و اجتماعی سازمان برسند. از دیدگاه جارلستروم و همکاران مدیریت منابع انسانی پایدار به معنی جست‌وجو و دستیابی همزمان سازمان به نتایج اقتصادی، اجتماعی، انسانی و بوم‌شناختی جهت برآورده شدن انتظارات و نیازهای ذینفعان می‌باشد. کومار و همکاران (۲۲) بیان می‌کنند که مدیریت منابع انسانی پایدار سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا انتظارات متضاد از ذینفعان مختلف مانند کارکنان، فروشندگان، مشتریان، سهامداران، دولت و جوامع را با اطمینان از ایجاد تأثیر مثبت بر عملکرد سازمانی، محیطی و مالی متعادل کنند. مزایای مدیریت منابع انسانی پایدار را می‌توان با ارزیابی عملکرد سازمانی، اجتماعی، فردی و زیست محیطی همچون اقدامات انجام شده در زمینه‌های کیفیت اشتغال، رابطه، سلامت و رفاه نیروی کار، بهره‌وری کارکنان، کیفیت روابط در محل کار، کارفرمای بالقوه، شناخته شدن در میان طیف وسیعی از منابع بالقوه کار (اجتماعی)، رضایت شغلی، انگیزه کارکنان، تعادل بین کار و زندگی (فردی)، استفاده از منابعی مانند انرژی، کاغذ، آب، تولید محصولات سبز و خدمات و هزینه‌های مرتبط با سفر کاری (اکولوژیک)، اندازه‌گیری کرد. از نظر لاودال (۲۴) پذیرش پایداری به بهبود شهرت کسب و کارها، ایجاد اعتماد عمومی و کمک به تبدیل شدن به یک سازمان مسئولیت‌پذیر اجتماعی کمک می‌کند. دایلیک و پینار (۲۵) شرایط کار، رضایت کارکنان، سیاست‌های اشتغال پایدار، آگاهی زیست محیطی، توسعه و شادکامی کارکنان، انعطاف‌پذیری، فرایندهای بدون کاغذ-دیجیتال را بعنوان ابعاد مدیریت منابع انسانی پایدار در نظر می‌گیرند. از دیدگاه گاک و کوسکو مدیریت منابع انسانی پایدار از چندین بعد اصلی و فرعی

چارچوب نظری پژوهش در سازمانهای مدیریت پسماند شهرداریهای کشور شناسایی و مدل مفهومی مدیریت منابع انسانی پایدار ارائه شد. چارچوب نظری پژوهش شکل ۱ را نشان می‌دهد.



شکل ۱. مدل مفهومی مدیریت منابع انسانی پایدار

دلفی انجام شد. پرسشنامه‌های هر دور به صورت حضوری و الکترونیکی توزیع و گردآوری شدند. در دور اول فهرستی از عوامل مؤثر، ابعاد و پیامدهای که از پژوهش‌های موفق استخراج شده بودند، برای تعیین میزان اهمیت آن‌ها در سازمان‌های مدیریت پسماند در اختیار اعضا قرار گرفت. علاوه بر این، از آن‌ها خواسته شد که ایده‌های خود را درباره عواملی ارائه کنند که در این فهرست نیستند. در دور دوم، مجموعه عواملی که در دور اول پیشنهاد شده بودند به همراه عوامل اولیه مستخرج از ادبیات موضوع، برای تعیین میزان اهمیت در اختیار آنان قرار گرفت. انجام روش دلفی پس از انجام دور دوم و دستیابی به اتفاق نظر مطلوب پایان یافت. در هر دور نیز در مقابل هر عامل، میانگین پاسخ‌های اعضای پانل در دورهای پیش و پاسخ پیشین هر فرد نیز به صورت جداگانه به آگاهی پاسخگویان می‌رسید. بعد از آن که مفاهیم از حوزه منابع هدفمند استخراج شدند، به منظور تعیین ابعاد و مؤلفه‌های مربوط به شاخص‌ها، کانون ۱۲ نفره ای از خبرگان به شرح جدول ذیل شکل گرفت.

مواد و روش‌ها

این پژوهش براساس هدف از نوع کاربردی، جهت گیری آن توسعه ای، رویکرد پژوهش استقرایی - قیاسی، هدف پژوهش اکتشافی است و به صورت پرسشنامه اجرا شده و استراتژی آن نیز روش دلفی است. روش دلفی فرآیندی ساختار یافته برای جمع آوری و طبقه بندی دانش موجود در نزد گروهی از کارشناسان و خبرگان است که از طریق توزیع پرسشنامه‌هایی در بین این افراد و بازخورد کنترل شده پاسخ‌ها و نظرات دریافتی صورت می‌گیرد. دلفی ابزار ارتباطی سودمندی بین گروهی از خبرگان است که فرموله کردن آرای اعضا گروه را آسان می‌کند.

فرآیند اجرای روش دلفی

در این پژوهش، ابتدا موضوع و ابعاد آن تعریف شد. بر این اساس نوشته‌های موجود، بررسی و مؤلفه‌ها و شاخص‌های مرتبط با عوامل مؤثر، ابعاد و پیامدهای مدیریت منابع انسانی پایدار از آن‌ها استخراج شد. براساس تعریف موضوع، تخصص‌های مورد نیاز تعیین و اعضای پانل دلفی با استفاده از روش‌های نمونه گیری غیر احتمالی، شناسایی و انتخاب شدند. پس از تعیین اعضای پانل، دوره‌های روش

جدول ۱. گروه خبرگان دانشگاهی منتخب

نوع خبرگان	رتبه	دانشگاه	تعداد افراد شناسایی شده	دانشگاه محل تدریس
دانشگاهی (علمی)	استاد تمام	دولتی	-	-
		آزاد	-	-
	دانشیار	دولتی	۲	دانشگاه کردستان- دانشگاه ایلام
		آزاد	۲	ارومیه-تهران
		دولتی	۴	کردستان- رازی- ارومیه
	استادیار	آزاد	۴	آزاد واحد سنندج- آزاد واحد سقز- واحد تهران
کل خبرگان دانشگاهی			۱۲ نفر	

شاخص‌ها در اجرای اثربخش مدیریت منابع انسانی پایدار تأثیرگذارند و باید در طراحی پرسشنامه جامعه آماری مد نظر مطرح شوند. همچنین میانگین انحراف معیار از ۱/۲۵ در دور اول به ۰/۴۹ در دور دوم کاهش یافت. از این رو در پژوهش حاضر اجرای دلفی در مرحله دوم پایان یافت.

تعیین سطح اتفاق نظر پانل دلفی در پژوهش حاضر، برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل از ضریب هماهنگی کندال استفاده شده است. برای تصمیم‌گیری درباره توقف یا ادامه دورهای دلفی نیز، معیار تصمیم‌گیری، اتفاق نظر قوی میان اعضای پانل است که بر اساس ضریب کندال تعیین می‌شود. پس از اجرای دور اول دلفی، ضریب هماهنگی کندال به منظور بررسی میزان هماهنگی پانل دلفی درباره عوامل و شاخص‌های پژوهش محاسبه شد و ضریب ۰/۴۶۳ که حاکی از اتفاق نظر متوسط اعضاست، به دست آمد. پس از اجرای دور دوم دلفی، ضریب هماهنگی کندال به ۰/۷۱۹ رسید که حاکی از اتفاق نظر قوی اعضاست، به دست آمد.

در مرحله دوم، پانل دلفی با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شد. پانل دلفی در این پژوهش استادان منتخب دانشگاه (۱۲ نفر) بودند که حداقل یکی از این دو ویژگی را داشتند: ابزار جمع‌آوری اطلاعات در مرحله دوم تحقیق، پرسشنامه بود. ابتدا سه پرسشنامه محقق ساخته حاصل از مطالعات نظری، مرور ادبیات مدیریت منابع انسانی پایدار و نظریات کانون خبرگان شامل ۱- عوامل موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار (۵ مؤلفه و ۳۷ شاخص) ۲- ابعاد مدیریت منابع انسانی پایدار (۵ مؤلفه و ۵۲ شاخص) ۳- پیامدهای مدیریت منابع انسانی پایدار (۴ مؤلفه و ۳۱ شاخص) طراحی شد و در اختیار هر یک از خبرگان منتخب قرار گرفت. پس از بررسی و جمع‌بندی نتایج، ۱۶ شاخص به دلیل کسب میانگین کمتر از ۴ در مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت از دور نخست خارج شد و در مجموع ۱۴ مؤلفه و ۱۰۴ شاخص باقیمانده به دور دوم راه یافت. میانگین شاخص‌ها در دور اول ۲/۳۵ به دست آمد. در دور دوم میانگین تمام شاخص‌ها با استفاده از مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت بالای ۴ بود؛ به این معنا که از نظر خبرگان پژوهش، همه

جدول ۲. نتایج محاسبات ضریب توافقی کندال برای دلفی

دور دلفی	تعداد پرسشنامه توزیع شده	تعداد پرسشنامه جمع‌آوری شده	ضریب هماهنگی کندال
دور اول	۱۴	۱۲	۰,۴۶۳
دور دوم	۱۲	۱۰	۰,۷۱۹

از پیرامون یافته‌های مرحله اول نیز اشاره کردند که محقق را بر آن داشت تا مجدداً سعی بر مرور منابع دیگر نماید و برای این عوامل مورد اشاره و استفاده توسط خبرگان نیز، منابع علمی شناسایی نماید. پس از اتمام فاز اول دلفی و گردآوری و تجزیه و تحلیل پاسخ‌های خبرگان، محقق اقدام به انجام ترکیب یافته‌های دو مرحله ابتدایی یعنی یافته‌های حاصل از مطالعه ادبیات و پژوهش‌های پیشین و یافته‌های پرسشنامه‌های مرحله اول کرده و دسته‌بندی کلی شامل ۱۴ مؤلفه و ۱۲۰ شاخص در سه دسته به صورت جداول ذیل دسته‌بندی گردید.

یافته‌ها در این پژوهش، با مطالعه عوامل نظری و ادبیات تحقیق در منابع مختلفی همچون کتب دانشگاهی، مقالات ثبت شده، مجلات مربوطه، جزوات دوره‌های آموزشی، سایت‌های اینترنتی و یادداشت‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی پایدار به بررسی عوامل تأثیرگذار، ابعاد و پیامدهای حاصل از مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌های مدیریت پسماند پرداخته شد، سپس تعدادی مصاحبه با خبرگان سازمانی و دانشگاهی صورت گرفت. پس از اتمام مصاحبه‌های صورت گرفته، تعدادی از افراد خبره به نکاتی خارج

جدول ۳. دسته بندی عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار در پایان مرحله اول دلفی	
اهداف بلند مدت سازمان	استراتژی حاکم بر سازمان
ترکیب ذینفعان	
نهادهای قانون گذار	
توجه به تفاوت‌های فرهنگی سازمانی	فرهنگ سازمانی
نگرش مدیران ارشد بر فرهنگ سازمانی	
فرهنگ سازی در زمینه اخلاق زیست محیطی	
برنامه ریزی شغلی	عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار
نیازهای توسعه	مدیریت تحول
روابط پویا و متنوع	
حل مسئله به شکل نظاممند	
استفاده از رویکردهای نوین	یادگیری سازمانی
یادگیری از تجارب و سوابق	
رهبری پایدار	
نفکر سیستمی	سبک رهبری
اعتماد متقابل میان کارفرما و کارکنان	

جدول ۴. دسته بندی ابعاد مدیریت منابع انسانی پایدار در پایان مرحله اول دلفی	
بومی گزینی	
ارائه تصویر واقعی از شرکت	انتخاب و استخدام
-دادن فرصت انتخاب برابر	
جذب افراد متخصص و آشنا به ارزشهای پایداری	
مدیریت استعداد شغلی	
نیاز سنجی دوره های آموزشی	آموزش و توسعه
توسعه مهارت‌های حرفه ای کارکنان	
انتقال فنون تفکر خالق در مسائل زیست محیطی	ابعاد مدیریت منابع انسانی پایدار
طرح معیارهایی همچون ارزشهای زیست محیطی، اخلاقی	
در نظر گرفتن رفتارهای داوطلبانه و بشردوستانه کارکنان	ارزیابی عملکرد
-استفاده از نظام خوارزایی	
-عدم تبعیض جنسیتی در اعطاء پاداش	
طراحی سیستم جبران خدمات بر مبنای ارزشهای زیست محیطی	جبران خدمات
-تعریف پاداش برای عملکردهای زیست محیطی	
تقویت آشنایی و صمیمیت کارکنان با یکدیگر و خانواده هایشان	سلامت و ایمنی شغل
اتخاذ راهبردهایی در جهت کاهش استرس کاری	
امنیت شغلی-سلامت و ایمنی کاری	

جدول ۵. دسته بندی پیامدهای مدیریت منابع انسانی پایدار در پایان مرحله اول دلفی	
انگیزش منابع انسانی	پیامدهای فردی
سلامت منابع انسانی	
بهبود کیفیت زندگی منابع	پیامدهای مدیریت منابع انسانی پایدار
استخدام بلندمدت	پیامدهای اجتماعی
کار داوطلبانه	
کیفیت زندگی	
سودآوری	پیامدهای سازمانی / اقتصادی
تنوع مدیریت	

مزیت رقابتی پایدار	پیامدهای زیست محیطی
صرفه جویی در منابع انرژی	
صرفه جویی در مصرف کاغذ	
خدمات و تولیدات سبز	

نتایج دور اول دلفی

در این دور، مجموعه‌ای از عوامل تأثیر گذار، ابعاد و پیامدهای مدیریت منابع انسانی پایدار که از پژوهش‌های قبلی شناسایی و از سوی محقق در اختیار اعضای پانل قرار گرفته بود، تعداد ۳۴ عامل مؤثر در پنج دسته تقسیم بندی گردید که به ترتیب ۸ عامل مربوط به عوامل مرتبط با استراتژیهای سازمان، ۸ عامل مرتبط با فرهنگ سازمانی، ۹ عامل مربوط به مدیریت تغییر، ۵ عامل مرتبط با یادگیری سازمانی و در نهایت ۷ شاخص مرتبط با سبک رهبری تدوین شده است. عوامل مؤثر در دور اول دلفی با ۱۲ نفر پاسخگو با ضریب کندال برابر با ۰/۴۰۷ محاسبه گردید. ابعاد مدیریت منابع انسانی پایدار در پنج دسته تقسیم بندی گردید که به ترتیب ۱۰ عامل مربوط به عوامل مرتبط با انتخاب و استخدام، ۹ عامل مرتبط با آموزش و توسعه، ۸ عامل مربوط به ارزیابی عملکرد، ۱۶ عامل مرتبط با جبران خدمات و در نهایت ۹ شاخص مرتبط با سلامت، ایمنی شغل تدوین شده است. ضریب هماهنگی کندال ابعاد شناسایی شده مدیریت منابع انسانی پایدار در دور اول دلفی برابر با ۰/۴۲۴ محاسبه گردید. تعداد ۳۰ عامل از پیامدهای مدیریت منابع انسانی پایدار در چهار دسته تقسیم بندی گردید که به ترتیب ۷ عامل مربوط به پیامدهای فردی، ۱۱ عامل مرتبط با پیامدهای اقتصادی/سازمانی، ۷ عامل مربوط به پیامدهای اجتماعی، ۶ عامل مرتبط با پیامدهای زیست محیطی تدوین شده است. ضریب هماهنگی کندال پیامدهای مدیریت منابع انسانی پایدار در دور اول دلفی برابر با ۰/۵۹۴ محاسبه گردید.

نتایج دور دوم دلفی

در دور دوم دلفی مجدداً پرسشنامه در اختیار اعضای پانل قرار گرفت اما با این تفاوت که این بار امتیاز هر عامل در دور اول آن نوشته شده بود تا افراد این بار بتوانند با توجه به دید جمعی مجدداً نظر خود را نسبت به عاملها درج نمایند. نتایج رتبه بندی حاصل از جمع آوری دیدگاه‌های مذاکره کنندگان در دور دوم، مبین افزایش ضریب کندال است که به نوعی میزان توافق بیشتر را نشان می‌دهد، که ضریب هماهنگی کندال به ۰/۶۸۹ در عوامل مؤثر، در ابعاد به ۰/۷۰۵ و در پیامدهای مدیریت منابع انسانی به ۰/۷۳۵ تغییر پیدا کرد. یافته‌های حاصل از این پژوهش نشان داد که بررسی عوامل مؤثر، ابعاد و پیامدها بر پیاده‌سازی موفق مدیریت انسانی پایدار تأثیر دارد، یافته‌های این پژوهش با پژوهش‌های قبلی مطابقت دارد.

نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر در نظر دارد تا ابعاد مدیریت پایدار منابع انسانی را برای به دست آوردن یک دیدگاه یکپارچه تجزیه و تحلیل می‌کند. در این پژوهش، عوامل و مؤلفه‌های شناسایی شده براساس منطق

تحلیلی سیستم باز و در پاسخ به سؤالات تحقیق در مورد شناسایی عوامل مؤثر، ابعاد و پیامدهای مدیریت منابع انسانی پایدار، با نظر خبرگان، در قالب چهارده بعد و ۱۲۰ شاخص دسته بندی شدند. از حیث اولویت بندی مؤلفه‌های عوامل مؤثر، در بخش استراتژیهای سازمان به ترتیب؛ نهادهای قانونگذار، قوانین و مقررات، ترکیب ذینفعان مستمر بودن اقدامات، استقرار نظام شایستگی، حائز اولویت شده‌اند. در بخش فرهنگ سازمان به ترتیب؛ توجه به تفاوت‌های فرهنگی سازمانی، مشارکت و مسئولیت پذیری کارکنان، نوع نگرش مدیران ارشد بر فرهنگ سازمانی، فرهنگ نوآور، پاسخگویی رتبه بندی شده‌اند. در بخش مدیریت تحول به ترتیب؛ برنامه ریزی شغلی، استفاده از سیستم اطلاع رسانی همگانی و یکپارچه روابط پویا و متنوع، نیازهای توسعه، رتبه بندی شده‌اند. در بخش یادگیری سازمان به ترتیب؛ حل مسئله به شکل نظاممند، استفاده از رویکردهای نوین یادگیری از بهترین‌ها-رقبا، یادگیری از تجارب و سوابق، رتبه بندی شده‌اند. در بخش سبک رهبری به ترتیب؛ رهبری اخلاقی، تفکر سیستمی، اعتماد متقابل میان کارفرما و کارکنان، رهبری حمایت گر حائز اولویت شده‌اند.

اولویت بندی دوم شامل مؤلفه‌های مرتبط با ابعاد مدیریت منابع انسانی پایدار بودند که در بخش انتخاب و استخدام به ترتیب؛ ارائه تصویر واقعی از شرکت، دادن فرصت انتخاب برابر، بکارگیری افراد کم توان جسمی، ایجاد شغل برای بیماران خاص، حائز اولویت شده‌اند. در بخش آموزش و توسعه به ترتیب؛ - نیاز سنجی دوره‌های آموزشی، انتقال فنون تفکرخلاق درمسائل زیست محیطی، توسعه مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان، آموزش قوانین و استانداردهای زیست محیطی، رتبه بندی شده‌اند. در بخش ارزیابی عملکرد؛ طرح معیارهایی همچون ارزش‌های زیست محیطی، اخلاقی و... در نظر گرفتن رفتارهای داوطلبانه و بشردوستانه کارکنان، استفاده از نظام خوارزیایی بازخورد نتایج ارزیابی دوره‌ای به کارکنان، توجه به نتایج بلندمدت به جای کوتاه مدت در ارزیابی عملکرد، نظام ارزشیابی عملکرد الکترونیکی به جای دستی، رتبه بندی شده‌اند. در بخش جبران خدمات- حقوق بشر به ترتیب؛ حقوق و مزایای رقابتی، عدم تبعیض جنسیتی در اعطاء پاداش، ارجحیت و نظام پاداش گروهی بر فردی، حمایت مادی-حقوق و مزایا، حمایت از کارکنان متأهل جهت تشویق و تقویت پایداری بنیان خانواده، ساعات کاری انعطاف پذیر، ارتقاء مدیریت سلامت و ایمنی، توجه به فرآیند انجام کار به جای توجه صرف به نتیجه کار، طراحی سیستم جبران خدمات بر مبنای ارزش‌های زیست محیطی، تعریف پاداش برای عملکردهای زیست محیطی، رتبه بندی شده‌اند. در بخش سلامت و ایمنی به ترتیب؛ امنیت شغلی، توجه به نیازهای روانشناختی و جسمی کارکنان، اتخاذ راهبردهایی در جهت کاهش استرس کاری، حمایت از فعالیت‌های ورزشی، حائز اولویت شده‌اند.

4. Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, 11(2), 130-141.
5. Soyka, P. A. (2012). *Creating a sustainable organization: Approaches for enhancing corporate value through sustainability*. FT Press.
6. Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of business ethics*, 44(2), 95-105.
7. Guerci, M., & Pedrini, M. (2014). The consensus between Italian HR and sustainability managers on HR management for sustainability-driven change—towards a 'strong' HR management system. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(13), 1787-1814.
8. Thom, N., & Zaugg, R. J. (2004). Nachhaltiges und innovatives Personalmanagement. In *Nachhaltiges Innovationsmanagement* (pp. 215-245). Gabler Verlag, Wiesbaden.
9. 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, 109-122.
10. Jepsen, D. M., & Grob, S. (2015). Sustainability in recruitment and selection: building a framework of practices. *Journal of Education for Sustainable Development*, 9(2), 160-178.
11. Zaugg, R. J., Blum, A., & Thom, N. (2001). Sustainability in human resource management. Evaluation Report. Survey in European Companies and Institutions. Arbeitsbericht des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern und des eidgenössischen Personalamtes.
12. Gollan, P. J. (2005). High involvement management and human resource

اولویت بندی سوم که شامل مؤلفه‌های مرتبط با پیامدهای ناشی از اجرای مدیریت منابع انسانی پایدار بودند در بخش پیامدهای فردی به ترتیب: انگیزش منابع انسانی، بهبود کیفیت زندگی منابع انسانی، رضایت منابع انسانی سلامت منابع انسانی، وفاداری کارکنان و ارتقاء رفتارهای سبز حائز اولویت شده‌اند. در بخش پیامدهای اجتماعی به ترتیب: ترویج کار داوطلبانه، تقویت هویت جمع گرایان، مشروعیت اجتماع، بهبود کیفیت زندگی، برابری و عدالت اجتماعی و سلامت عمومی رتبه‌بندی شده‌اند. در بخش پیامدهای سازمانی/اقتصادی به ترتیب: سودآوری مزیت رقابتی پایدار، بهره‌وری، صرفه جویی در منابع انرژی، بهبود عملکرد مالی، افزایش عملکرد خلاقانه، تعادل کار-خانواده، تقویت رتبه بندی شده‌اند. در بخش پیامدهای زیست محیطی به ترتیب: صرفه جویی در منابع انرژی، ارتقاء استانداردهای زیست محیطی، خدمات و تولیدات سبز، صرفه جویی در مصرف کاغذ، کوتاه شدن چرخه پردازش تولیدات/خدمات و کاهش ضایعات تولید شده در زنجیره حائز اولویت شده‌اند.

در ادامه رهنمودهایی برای تحقیقات آتی ارائه می‌شود: از جمله ۱- انجام تحقیق به خصوص در ابعاد بومی و مهم‌تر از آن جستجو و ارائه سازوکارهای عملیاتی سازی آنها. ۲- انجام تحقیقات نظری و توصیفی در سازمانهای مختلف آموزشی، تولیدی، خدماتی برای رسیدن به الگویی جامع و عمومی از استقرار مدیریت منابع انسانی پایدار در جوامع مختلف؛ ۳- تمرکز ویژه بر متغیرهای حوزه منابع انسانی و آزمون آنها در حوزه رفتار سازمانی و امور منابع انسانی و به طور کلی مدیریت در سازمانها و انجام تحقیقات مرتبط با آنها. همچنین پیشنهاد می‌گردد این پژوهش در سازمانهای داخلی و خارجی به صورت مقایسه‌ای و با استفاده از ابزارهایی به غیر از پرسشنامه و ترجیحاً به صورت کیفی نیز صورت گیرد. در این پژوهش به اطلاعاتی دست می‌یابیم که اطلاعات اولیه موجود در پژوهش‌های گذشته آن را نشان نمی‌دهد، از جمله محدودیت‌های انجام این پژوهش، نبود بانک تحقیقاتی در کشور به شکل منسجم، وجود ضعف در روش‌شناسی اکثر پژوهش‌ها، عدم دسترسی آسان به منابع و پژوهش‌هایی است که در حیطه‌ی مشخص، انجام و منتشر شده است.

References

1. Saadat, E. (2012). *Human Resource Management (17th edition)*. Tehran: Organization for the Study and Compilation of University Humanities Books (samt).
2. Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2014). Sustainability and HRM. In *Sustainability and human resource management* (pp. 3-32). Springer, Berlin, Heidelberg.
3. Price, A. (2007). *Human Resource Management-in Business context 3rd edition*. Pat Bond.

21. Tooranloo, H. S., Azadi, M. H., & Sayyahpoor, A. (2017). Analyzing factors affecting implementation success of sustainable human resource management (SHRM) using a hybrid approach of FAHP and Type-2 fuzzy DEMATEL. *Journal of cleaner production*, 162, 1252-1265.
22. Kumar, A., Bhaskar, P., Nadeem, S. P., Tyagi, M., & Garza-Reyes, J. A. (2020). Sustainability adoption through sustainable human resource management: A systematic literature review and conceptual framework. *resource*, 2, 3.
23. Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. *The international journal of human resource management*, 25(8), 1069-1089.
24. Laudal, T. (2011). Drivers and barriers of CSR and the size and internationalization of firms. *Social Responsibility Journal*.
25. Dilek, E. S. E. N., & ÖZER, P. S. (2020). Sustainable Human Resources Management (Hrm) a Study in Turkey Context and Developing a Sustainable Hrm Questionnaire. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 16(3), 550-580.
26. Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2014). HRM's role in corporate social and environmental sustainability. *SHRM report*.
27. Gollan, P. J., & Xu, Y. (2014). Fostering corporate sustainability. In *Sustainability and Human Resource Management* (pp. 225-245). Springer, Berlin, Heidelberg.
28. Taylor, S., Beechler, S., & Napier, N. (2003). Toward an integrative model of strategic international human resource management. *Academy manage review*, 21(4), 959-985.
29. Guerci, M., Longoni, A., & Luzzini, D. (2016). Translating stakeholder pressures into environmental performance—the mediating role of green HRM practices. *The International Journal of sustainability: The challenges and opportunities*. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(1), 18-33.
13. Rompa, I. (2011). Explorative research on sustainable human resource management. Master's Thesis. University of Amsterdam.
14. De Prins, P., Van Beirendonck, L., De Vos, A., & Segers, J. (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)'-model. *Management revue*, 263-284.
15. Järlström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 703-724.
16. Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of cleaner production*, 208, 806-815.
17. Ehnert, I., & Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management*. Physica-Verlag.
18. Tavakoli, A., Azizpour Lindi, A., & Rezaei, E. (2014). A Study of the Effect of Social Capital on the Components of Intellectual Capital: Case Study of the Tax Affairs Organization AH. *Journal of Social Capital Management*, 21(1), 265-287.
19. Nadeem, S. P., Garza-Reyes, J. A., Kumar, V., & Anosike, A. I. (2019). Coalescing the lean and circular economy. *Proceedings of the 9th International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (IEOM)* (pp. 1-12). Michigan: IEOM Society, Bangkok, Thailand.
20. Nili Portabatabai, S. A., Salehi Imran, I., Hashemi, S., & Sedaghat, M. (2016). Presenting a sustainable human resource management scorecard in Iranian information technology and communication technology companies. *Human Resources Education and Development*, 3(11), 139-170.

Human Resource Management, 27(2), 262-289.

30. Garza-Reyes, J. A., Salomé Valls, A., Peter Nadeem, S., Anosike, A., & Kumar, V. (2019). A circularity measurement toolkit for manufacturing SMEs. *International Journal of Production Research*, 57(23), 7319-7343.

31. Munasinghe, M. (1993). Environmental economics and biodiversity management in developing countries. *Ambio*, 126-135.