



Shahid Sattari Aeronautical University  
of Science and Technology

## Designing a Sustainable Human Resources Management Model in the Iranian Banking Industry

Mehrdad Stiri<sup>1</sup>, Jalil Heydaridehoie<sup>2</sup>, Abbas Nargesiyan<sup>3</sup>, Behrouz Shariifi Moghaddam<sup>4</sup>

### Abstract

**Background & Purpose:** Sustainability as a strategic approach provides the possibility of providing innovative solutions to ensure the long-term survival of organizations and economic systems, in a way that also preserves the health of society and the well-being of people. In the meantime, human resource management plays a pivotal role in achieving organizational sustainability goals. This study aims to provide a conceptual framework and identify key categories, and to design a sustainable human resource management model in the Iranian banking industry, especially private banks.

**Methodology:** In this research, first by drawing a map of modern literature, an attempt has been made to identify the main categories that underlie the theoretical framework in sustainable human resource management by carefully examining various factors and from various angles. The research method of this research is mixed and has been adapted based on the Onion Sanders approach. The research was conducted in three phases and finally led to the presentation of the relevant model.

**Findings:** The findings show that several conceptual models have been presented for sustainable human resource management, but due to the nascent nature of this approach, specialized and applied models have not yet been developed for different industries. This gap has led to the prescription of models for different industries often without considering the substantive and structural differences of these industries. By identifying this gap between conceptual models and applied models, the present study categorizes and presents a comprehensive framework and model for sustainable human resource management in the Iranian banking industry.

**Conclusion:** Sustainable human resource management, by utilizing human resource processes and subsystems and applying the knowledge and experience of experts in this field, can pave the way for achieving sustainability in organizations, especially in the current conditions of the banking industry, and play an effective role in meeting the needs of all stakeholders. The categories identified in this research, which include developable components and measurable indicators, play a key role in individual, team, and organizational growth and will ultimately lead to the realization of positive results and increased profitability in the banking industry.

**Keywords:** *Sustainable Human Resource Management, Sustainability, Sustainable Management, Banking Industry.*

**Citation:** Stiri, Mehrdad; Heydaridehoie, Jalil; Nargesiyan, Abbas and Shariifi Moghaddam, Behrouz.(2026). Designing a Sustainable Human Resources Management Model in the Iranian Banking Industry. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 8(30), 137-162.

---

1. Associate Prof., Department of Marketing and Market Development, School of Business Administration, School of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. **E-mail:** [Mehrdadstiri@ut.ac.ir](mailto:Mehrdadstiri@ut.ac.ir)

2. Associate Prof., Department of Management, Operations and Decision Sciences, School of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. **E-mail:** [Heidaryd@ut.ac.ir](mailto:Heidaryd@ut.ac.ir)

3. Associate Prof., Department of Leadership and Human Capital, School of Public Administration and Organizational Sciences, School of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. **E-mail:** [Anargesian@ut.ac.ir](mailto:Anargesian@ut.ac.ir)

4. PhD Student in Public Administration, Kish International Campus, University of Tehran, Kish, Iran. **E-mail:** [Behrouz.sharifim@ut.ac.ir](mailto:Behrouz.sharifim@ut.ac.ir)



دانشکده مدیریت

فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی  
شاپای انتشار: ۷۱۱۲-۲۶۷۶  
دوره ۸، شماره ۳۰  
زمستان ۱۴۰۴  
صص ۱۳۷-۱۶۲

## طراحی مدل مدیریت منابع انسانی پایدار در صنعت بانکداری ایران

مهرداد استیری<sup>۱</sup>، جلیل حیدری دهوئی<sup>۲</sup>، عباس نرگسیان<sup>۳</sup>، بهروز شریفی مقدم<sup>۴</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** پایداری به عنوان رویکردی استراتژیک، امکان ارائه راه‌حل‌های نوآورانه برای تضمین بقای بلندمدت سازمان‌ها و سیستم‌های اقتصادی را فراهم می‌کند، به گونه‌ای که سلامت جامعه و رفاه مردم نیز حفظ شود. در این میان، مدیریت منابع انسانی نقش محوری در تحقق اهداف پایداری سازمانی ایفا می‌کند. این مطالعه با هدف ارائه یک چارچوب مفهومی و شناسایی مقولات کلیدی، به طراحی مدل مدیریت منابع انسانی پایدار در صنعت بانکداری ایران به‌ویژه بانک‌های خصوصی می‌پردازد.

**روش‌شناسی:** در این پژوهش، ابتدا با ترسیم نقشه ادبیاتی نوگرا، تلاش شده است تا با بررسی دقیق عوامل مختلف و از زوایای گوناگون، مقولات اصلی که زمینه‌ساز چارچوب نظری در مدیریت منابع انسانی پایدار هستند، شناسایی شود. روش تحقیق این پژوهش ترکیبی بوده و بر اساس رویکرد پیاز ساندرز تطبیق داده شده است. پژوهش در سه فاز اجرا شده و در نهایت به ارائه مدل مربوطه منتهی گردیده است.

**یافته‌ها:** یافته‌ها نشان می‌دهد که مدل‌های مفهومی متعددی برای مدیریت منابع انسانی پایدار ارائه شده است، اما به دلیل نوپایی این رویکرد، هنوز مدل‌های تخصصی و کاربردی برای صنایع مختلف توسعه نیافته‌اند. این خلا باعث شده است که تجویز مدل‌ها برای صنایع مختلف غالباً بدون توجه به تفاوت‌های ماهوی و ساختاری این صنایع صورت گیرد. پژوهش حاضر، با شناسایی این شکاف میان مدل‌های مفهومی و مدل‌های کاربردی، به مقوله‌سازی و ارائه یک چارچوب و مدل جامع برای مدیریت منابع انسانی پایدار در صنعت بانکداری ایران می‌پردازد.

**نتیجه‌گیری:** مدیریت منابع انسانی پایدار، با بهره‌گیری از فرآیندها و زیرسیستم‌های منابع انسانی و به‌کارگیری دانش و تجربه متخصصان این حوزه، می‌تواند زمینه‌ساز تحقق پایداری در سازمان‌ها، به‌ویژه در شرایط کنونی صنعت بانکداری، شود و نقش مؤثری در تأمین نیازهای همه‌ذی‌نفعان ایفا کند. مقولات شناسایی شده در این تحقیق، که شامل مولفه‌های قابل توسعه و شاخص‌های قابل اندازه‌گیری هستند، نقش کلیدی در رشد فردی، تیمی و سازمانی ایفا می‌کنند و در نهایت به تحقق نتایج مثبت و افزایش سودآوری در صنعت بانکداری منجر خواهند شد.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت منابع انسانی پایدار، پایداری، مدیریت پایدار، صنعت بانکداری.

**استناد:** استیری، مهرداد؛ حیدری دهوئی، جلیل؛ نرگسیان، عباس و شریفی مقدم، بهروز. (۱۴۰۴). طراحی مدل مدیریت منابع انسانی پایدار در صنعت بانکداری ایران. *فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی*، ۸(۳۰)، ۱۳۷-۱۶۲.

۱. دانشیار، گروه بازاریابی و توسعه بازار، دانشکده مدیریت کسب و کار، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: [Mehrdadstiri@ut.ac.ir](mailto:Mehrdadstiri@ut.ac.ir)
۲. دانشیار، گروه مدیریت، عملیات و علوم تصمیم، دانشکدگان مدیریت دانشگاه تهران؛ تهران؛ ایران. **رئیلنامه:** [Heidaryd@ut.ac.ir](mailto:Heidaryd@ut.ac.ir)
۳. دانشیار، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: [Anargesian@ut.ac.ir](mailto:Anargesian@ut.ac.ir)
۴. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران، کیش، ایران. رایانامه: [Behrouz.sharifim@ut.ac.ir](mailto:Behrouz.sharifim@ut.ac.ir)

### نوع مقاله: پژوهشی

DOI:10.22034/qjimdo.2025.499165.1732

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۹/۲۲

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۴۰۳/۱۱/۲۸

نویسنده مسئول مقاله: بهروز شریفی مقدم

## مقدمه

اگرچه مدل‌های سنتی مدیریت منابع انسانی و بازار بر بهره‌برداری کوتاه‌مدت، کارآمد و مؤثر از منابع طبیعی، اجتماعی و انسانی تمرکز دارند، اما در دهه‌های اخیر پایداری به موضوعی محوری و محور تفکر مدیریتی تبدیل شده است (آنیل کومار<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). امروزه پایداری به یکی از اهداف اصلی کسب‌وکارها بدل شده است، چرا که سازمان‌ها با فشارهای متنوع درونی و بیرونی مواجه‌اند و در عین حال، آگاه هستند که با تکیه بر توانمندی‌های افراد خود می‌توانند بدون ایجاد مخاطره برای تحقق اهداف نسل‌های آینده، نیازهای فعلی خود را برآورده سازند.

مدیریت منابع انسانی پایدار مفهومی است که ترکیبی از پیگیری همزمان اهداف اقتصادی، مالی و اجتماعی را در طراحی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مدنظر قرار می‌دهد تا استفاده بلندمدت و پایدار از سرمایه انسانی تحقق یابد. برخلاف رویکردهای سنتی که پایداری را محدود به مدیریت مواد و تکنیک‌های تولید می‌دانستند، رویکرد نوین پایداری به عنوان چارچوبی برای ارائه راه‌حل‌های جدید جهت ایجاد ملنگاری بلندمدت سازمان‌ها و سیستم‌های اقتصادی، در عین حفظ سلامت جامعه و رفاه جهانی مطرح است (اینحرت و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹).

در این چارچوب، مدیریت منابع انسانی پایدار بر ارزش‌گذاری کامل افراد سازمان و ارتباط آن‌ها با سیاست‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی و محیط پیرامونی سازمان تمرکز دارد (شاه فیصل<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳). مدیریت منابع انسانی نقش محوری در تحقق پایداری دارد، چرا که با اتخاذ استراتژی‌ها و شیوه‌های مدیریتی مناسب، می‌تواند اهداف مالی، اجتماعی و زیست‌محیطی سازمان را در افق زمانی بلندمدت تأمین کند. این رویکرد، با تضمین تأثیر مثبت بر عملکرد سازمانی، محیطی و مالی، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا انتظارات ذینفعان متنوع و گاه متضاد مانند کارکنان، مشتریان، سهامداران، دولت و جوامع محلی را متعادل کنند.

پایداری هم‌اکنون به دغدغه اصلی مدیران و دیگر ذینفعان سازمان تبدیل شده است. در این حوزه، توجه به مسئولیت اجتماعی، اهمیت منابع انسانی و جنبه‌های مالی، قانونی و زیست‌محیطی تولید پاک به‌طور فزاینده‌ای مورد توجه قرار گرفته است (آمروتا و گیتا، ۲۰۲۰). رابطه بین پایداری و مدیریت منابع انسانی، به عنوان رویکردی نوآورانه و در حال ظهور، شکاف میان این دو حوزه را پر می‌کند و بر این فرض استوار است که مدیریت منابع انسانی

1. Anil Kumar

2. Ehnert et al.

3. Shaha Faisal

نقشی کلیدی در ارتقای پایداری سازمانی دارد (دنیس جنری و همکاران، ۲۰۱۸). مدیریت منابع انسانی پایدار کارکنان را به عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان می‌بیند و ضمن توجه ویژه به نیازها، اولویت‌ها و دیدگاه‌های آنان، آن‌ها را به عناصر ضروری برای تحقق اهداف پایداری تبدیل می‌کند (باربارا اسپنسکا و همکاران، ۲۰۲۳). در این راستا، ارائه چشم‌انداز پایدار از سیستم‌ها، سیاست‌ها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با هدف دستیابی همزمان به نتایج رقابتی، مالی، زیست‌محیطی و رفاه انسانی/اجتماعی طراحی شده است (سوگمار ماریاپاندار، ۲۰۲۳).

با وجود افزایش تحقیقات در حوزه مدیریت منابع انسانی پایدار و عملکرد آن، این رویکرد هنوز در مفاهیم مشترک و شیوه‌های یکپارچه با چالش مواجه است. تحقیقات کیفی بیشتری برای کشف ارتباط عملی و پیاده‌سازی تفکر پایداری در مدیریت منابع انسانی ضروری است (ماریا جارلستروم و همکاران، ۲۰۲۳). بر این اساس، مقاله حاضر با هدف طراحی مدل مدیریت منابع انسانی پایدار در صنعت بانکداری ایران، ضمن بررسی و تحلیل مقالات و مدل‌های ربع قرن گذشته، عوامل، مولفه‌ها، شاخص‌ها، مزایا، موانع و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی پایدار را شناسایی کرده و در نهایت به ارائه مقوله‌شناسی، مدل مفهومی و الگوی کاربردی در این حوزه می‌پردازد.

### پیشینه پژوهش

در این پژوهش، با اتخاذ رویکردی ساختاریافته برای سازماندهی پیشینه تحقیق، ابتدا نقشه ادبیات پژوهش طراحی شده است. هدف از این کار، تسلط بر یافته‌های مطالعات پیشین و همچنین تبیین سهم و نقش این تحقیق در حوزه مورد نظر است. نقشه‌های ادبیات، در واقع نمایانگر تصویری کلی و دیداری از پژوهش‌های انجام‌شده توسط دیگران هستند که معمولاً در قالب نمودار یا طرح‌های گرافیکی ارائه می‌شوند. نقشه ادبیات در این تحقیق به صورت ساختاری و سلسله‌مراتبی ترسیم شده است. در ادامه، ادبیات موضوع نخست از منظر تاریخی مورد بررسی قرار می‌گیرد. سپس، تعاریف ارائه‌شده از سوی صاحب‌نظران این حوزه مرور می‌شود و در بخش سوم، مدل‌های مفهومی مرتبط مورد توجه قرار می‌گیرند. در نهایت، با توجه به شکاف میان نظریه و عمل، موضوع مدیریت منابع انسانی در صنعت بانکداری ایران تحلیل می‌شود. در ادامه بررسی ادبیات، بر اساس روش‌شناسی تحقیق و با تکیه بر نتایج حاصل از مرور مقالات، تجزیه و تحلیل لازم انجام می‌شود تا مفاهیم کلیدی و چارچوب مفهومی پژوهش از طریق مرور نظام‌مند ادبیات استخراج گردد.

**تحول و تکامل مدیریت منابع انسانی پایدار؛ مفهوم «پایداری» از دهه ۱۹۸۰ وارد ادبیات مدیریت شد و در آغاز، عمدتاً بر ابعاد اقتصادی و زیست‌محیطی تمرکز داشت؛ اما از اوایل دهه ۲۰۰۰، بعد اجتماعی پایداری با تأکید بر ارزش‌های اخلاقی، مسئولیت‌پذیری و**

عدالت اجتماعی به‌عنوان حوزه‌ای پویا مورد توجه قرار گرفت (کوبلیهان و کشا، ۲۰۲۰). با وجود این، تمرکز یک‌بعدی بر پایداری، مورد انتقاد قرار گرفت و پژوهشگران بر ضرورت نگاه جامع و هم‌زمان به ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی تأکید کردند. پایداری به‌طور کلی مفهومی ناظر بر دوام، بازتولید و توان حفظ و توسعه منابع در بلندمدت است؛ مفهومی که ریشه در واژه لاتین *Sus-Tenere* داشته و بر توانایی درونی سیستم‌ها برای بقا و رشد تأکید می‌کند (اهنرت، ۲۰۰۹).

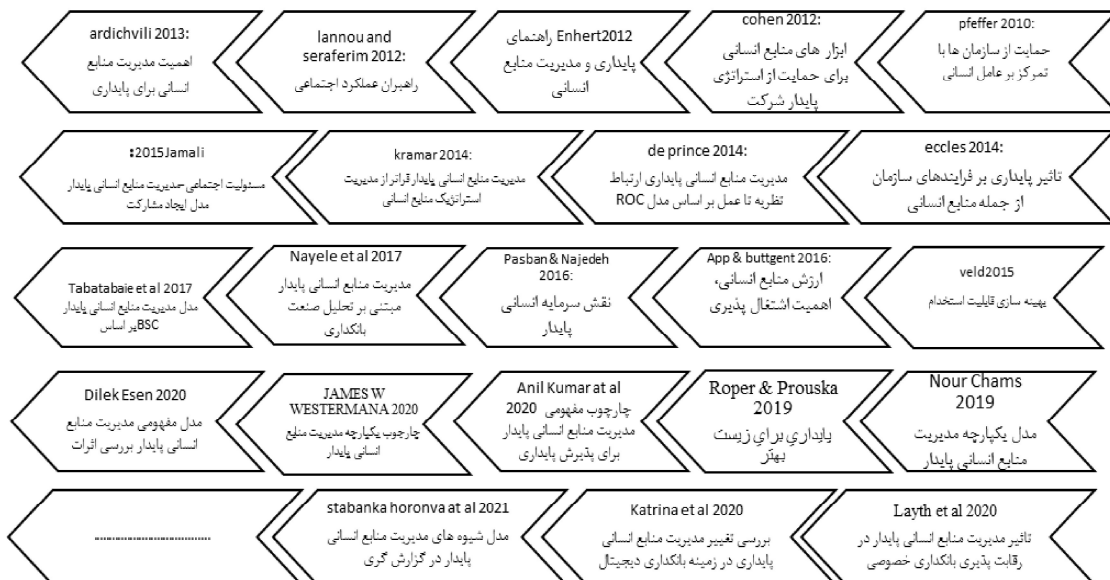
در این چارچوب، مدیریت منابع انسانی پایدار به‌تدریج به‌عنوان پاسخی به نقش سازمان‌ها در چالش‌های اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی مطرح شد. فیفر (۲۰۱۰) با نقد تمرکز افراطی بر پایداری زیست‌محیطی، بر غفلت از بعد انسانی پایداری تأکید کرد و حمایت از سرمایه انسانی را هسته مغفول پایداری سازمانی دانست. در ادامه، کوهن (۲۰۱۲) و اهنرت (۲۰۱۲) نقش مدیریت منابع انسانی را در هم‌راستاسازی شیوه‌ها و ابزارهای منابع انسانی با استراتژی‌های پایدار و ایجاد پایداری اجتماعی و زیست‌محیطی برجسته کردند. هم‌زمان، اینو و سریفیم (۲۰۱۲) منابع انسانی را راهبر عملکرد اجتماعی دانسته و بر تمرکز پژوهش‌ها بر کارکنان، مدیران و روابط داخلی تأکید کردند.

از سال ۲۰۱۳ به بعد، مطالعات با تأکید بر نهادینه‌سازی پایداری، نشان دادند که شیوه‌های مدیریت و توسعه منابع انسانی نقش کلیدی در رفتار مسئولانه سازمانی و مسئولیت اجتماعی شرکت دارند. ایکلیس و دی‌پرینس (۲۰۱۴) با رویکردی فرایندی و بلندمدت، مدیریت منابع انسانی پایدار را مبتنی بر احترام به کارکنان، آگاهی زیست‌محیطی، تداوم اقتصادی-اجتماعی و قابلیت اشتغال دانستند و آن را فراتر از مدیریت استراتژیک منابع انسانی تبیین کردند (کرامر، ۲۰۱۴). پژوهش‌های بعدی نیز بر بهینه‌سازی قابلیت استخدام، ارزش‌های انسانی، اشتغال‌زایی و رویکردهای کارمندمحور تأکید داشتند.

از اواخر دهه ۲۰۱۰، تمرکز مطالعات به سمت مدل‌ها و چارچوب‌های یکپارچه، به‌ویژه در صنعت بانکداری، سوق یافت. نایل و همکاران (۲۰۱۷) و نورچامس (۲۰۱۹) با ارائه مدل‌های تحلیلی، مدیریت منابع انسانی پایدار را در پیوند با راهبرد، یادگیری اجتماعی، رهبری، آموزش سبز و ارزش‌آفرینی انسانی تبیین کردند. در ادامه، پژوهش‌های سال‌های ۲۰۲۰ به بعد با ارائه چارچوب‌های مفهومی جامع، اثرات فردی، اجتماعی، اقتصادی، سازمانی و زیست‌محیطی مدیریت منابع انسانی پایدار را بررسی کرده و نقش آن را در رقابت‌پذیری، بانکداری دیجیتال، گزارشگری پایداری و رفاه کارکنان برجسته ساختند (آنیل کومار و همکاران، ۲۰۲۰). در نهایت، مطالعات اخیر با رویکردهای کتاب‌سنجی و تحلیلی نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی پایدار حوزه‌ای رو به رشد، میان‌رشته‌ای و در حال تکامل است که علی‌رغم پیشرفت‌های نظری، همچنان نیازمند توسعه مدل‌های بومی و مطالعات تجربی عمیق‌تر، به‌ویژه در صنایع حساس و راهبردی مانند بانکداری ایران است (شاه‌فیصل، ۲۰۲۳).

**مدیریت منابع انسانی پایدار؛ ادبیات مدیریت منابع انسانی پایدار همچنان حوزه‌ای** نوظهور به شمار می‌رود و از تنوع و گستردگی تعاریف برخوردار است. تعریف و تبیین یک طرز فکر جدید در این زمینه اهمیت اساسی دارد، زیرا شکل‌گیری تفکر نوآورانه مستلزم تلاشی مستمر و پایدار در سطح سازمان است. شناسایی و نهادینه‌سازی پایداری به‌عنوان یک مسئله سازمانی نیز مستلزم تمرکز بر ارزش‌ها، باورها و رفتارهای کارکنان است؛ عناصری که در بطن فرهنگ سازمانی ریشه دارند (پورتر و همکاران، ۲۰۱۱). با این حال، مفهوم مدیریت منابع انسانی پایدار همچنان از فقدان یک تعریف واحد و دقیق رنج می‌برد و رویکردهای مختلف، پیامدها و نتایج متفاوتی را برای فرآیندهای سازمانی ترسیم می‌کنند (کرمار، ۲۰۱۴). افزون بر این، تکثر نظری در مفهوم پایداری بر پیچیدگی این حوزه افزوده است (دنيس جنری و همکاران، ۲۰۱۸). بر این اساس، در ادامه به تعاریف ارائه‌شده از سوی پژوهشگران این حوزه در سال‌های مختلف پرداخته می‌شود (جدول شماره ۱). برآیند تعاریف مذکور نشان می‌دهد که پایداری به‌عنوان یک اصل بنیادین در مدیریت منابع انسانی مطرح است و بر دو مؤلفه اساسی تأکید دارد: نخست، مشارکت فعال و پایدار کارکنان در تحقق عملکرد مالی و اهداف سازمانی؛ و دوم، ماهیت مستمر و ماندگار این فرآیند که امکان دستیابی به حداکثر منافع برای ذی‌نفعان را فراهم می‌سازد.

### شکل ۱. روند مطالعه دو دهه مدیریت مدیریت منابع انسانی پایدار



### جدول ۱. تعاریف مدیریت منابع انسانی پایدار

تعریف مدیریت منابع انسانی پایدار	نویسنده
ظرفیت سازمان برای ایجاد و بازآفرینی ارزش از طریق سیاست‌ها و شیوه‌های مشارکتی و سرمایه‌گذاری مستمر در یادگیری و توسعه دانش کارکنان.	گولان، ۲۰۰۰

زوگ و همکاران (۲۰۰۱)	رویکردی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری فردی، آینده‌نگری، تعادل کار و زندگی، افزایش قابلیت اشتغال و تحقق مسئولیت اجتماعی و اقتصادی.
ماری آپانادار(۲۰۰۳)	مدیریت کارکنان به گونه‌ای که نیازهای کنونی سازمان و جامعه را بدون تضعیف توان پاسخگویی به نیازهای آینده تأمین کند و با توسعه سرمایه انسانی، ریسک‌های پایداری را کاهش دهد.
توم و زوگ(۲۰۰۴)	رویکردی بلندمدت با تأکید بر مسئولیت اجتماعی و تصمیمات اقتصادی پایدار در جذب، توسعه، نگهداشت یا تعدیل نیرو.
اِهنرت (۲۰۰۹)، اِهنرت و همکاران(۲۰۰۶)	الگوی راهبردی سیاست‌ها و شیوه‌های منابع انسانی که ضمن دستیابی به اهداف سازمانی، بازتولید بلندمدت سرمایه انسانی و کنترل پیامدهای جانبی منفی را تضمین می‌کند.
فریتاس و همکاران(۲۰۱۱)	توسعه سیاست‌ها و شیوه‌های منابع انسانی در راستای حمایت از ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی پایداری سازمانی.
کوهن و همکاران (۲۰۱۲)	استفاده از ابزارهای منابع انسانی برای پیاده‌سازی استراتژی پایداری و ایجاد مهارت، انگیزش، اعتماد و عدالت به منظور تحقق عملکرد پایدار و رفاه ذینفعان.
واگنر (۲۰۱۳)	تأمین همزمان نیازهای جاری سازمان و جامعه با توجه به الزامات و نیازهای آینده.
دی‌پرینز (۲۰۱۴)	معرفی مدیریت منابع انسانی پایدار به‌عنوان پارادایمی نوین در حوزه مدیریت منابع انسانی.
کرامر (۲۰۱۴)	الگوی راهبردی شیوه‌های منابع انسانی برای تحقق همزمان اهداف مالی، اجتماعی و زیست‌محیطی و کاهش آثار منفی بر محیط و جامعه.
چارل‌استورم و همکاران (۲۰۱۶)	تلاش سازمان برای دستیابی همزمان به نتایج اقتصادی، اجتماعی، انسانی و زیست‌محیطی در پاسخ به انتظارات ذینفعان.
نریمین علی و تاریک آتان(۲۰۲۰)	مجموعه‌ای از شیوه‌ها برای توسعه توانمندی کارکنان و بهبود عملکرد سازمانی از طریق مدیریت اثربخش عملکرد.
لِستیری و همکاران (۲۰۲۱)	تأکید بر کارکنان به‌عنوان منبع راهبردی و توسعه روابط بلندمدت برای ارتقای عملکرد و توسعه سازمانی.
ریسرچر (۲۰۲۳)	رویکردی جامع برای بهینه‌سازی فرآیندهای منابع انسانی با هدف بهبود عملکرد سازمانی، تیمی و فردی و پاسخگویی به انتظارات متنوع ذینفعان.

دیپیرینس مدیریت منابع انسانی پایدار را از چهار دیدگاه اصلی تبیین می‌کند؛ روان‌شناختی (گفت‌وگوی سازمانی، تعادل کار و زندگی، مشارکت کارکنان، پیشگیری از استرس و انعطاف‌پذیری شغلی)، جامعه‌شناختی (تنوع نیروی کار، سلامت و ایمنی، مشارکت اجتماعی، سیاست‌های دوستدار خانواده)، راهبردی (استخدام، نگهداشت، ارزیابی عملکرد و قابلیت اشتغال) و زیست‌محیطی (رفتار سبز کارکنان، برند سبز کارفرما، آموزش و ترویج رفتارهای پایدار).

اینحرت مدیریت منابع انسانی پایدار را پدیده‌ای چندسطحی می‌داند که هم در سطح خرد از طریق بهبود بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها، استفاده کارآمد از منابع، ایجاد ارزش و توازن میان مصرف و تولید منابع انسانی و سازمانی نمود می‌یابد و هم در سطح کلان با تأکید بر مسئولیت اجتماعی، مشروعیت سازمانی، رفاه کارکنان و ارتقای کیفیت زندگی بروز پیدا

می‌کند. کرامر نیز معتقد است پیامدهای مدیریت منابع انسانی پایدار را می‌توان در چهار سطح فردی، سازمانی، اجتماعی و زیست‌محیطی ارزیابی کرد؛ به‌گونه‌ای که این پیامدها شامل رضایت و تعهد شغلی، سلامت و رفاه نیروی کار، بهره‌وری سازمانی، اعتبار اجتماعی کارفرما و ارتقای آگاهی و رفتارهای سازگار با محیط زیست می‌شود. با وجود تنوع این دیدگاه‌ها و تعاریف، هنوز اجماع نظری مشخصی درباره تعریف واحد مدیریت منابع انسانی پایدار در ادبیات علمی شکل نگرفته است.

**مدل های مدیریت منابع انسانی پایدار؛** در یک دهه گذشته، مدل‌های مفهومی متعددی در حوزه مدیریت منابع انسانی پایدار ارائه شده و در برخی موارد نیز مدل‌های کاربردی توسط پژوهشگران طراحی و معرفی شده‌اند که خلاصه آن‌ها در جدول شماره (۲) آمده است. با وجود این تنوع، به دلیل نوپا بودن این رویکرد، هنوز مدل‌های تخصصی مدیریت منابع انسانی پایدار متناسب با صنایع مختلف به‌طور کامل تکوین نیافته‌اند. این خلأ موجب می‌شود تجویز مدل‌ها بدون توجه کافی به تفاوت‌های ماهیتی و ساختاری صنایع انجام گیرد. کرامر (۲۰۱۹) نیز مدل‌های مدیریت منابع انسانی پایدار را دانشی پویا و در حال تکامل می‌داند.

جدول ۲. مدل‌های مدیریت منابع انسانی پایدار

عنوان مدل	نویسنده/نویسندگان	ساختار مدل
مدل شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار در گزارشگری شرکتی	استفانکا هرونووا و میروسلاو اشپاچک (۲۰۲۱)	ارائه چارچوب تحلیلی مدیریت منابع انسانی پایدار بر اساس استانداردهای GRI (ابتکار گزارشگری جهانی)
چارچوب یکپارچه مدیریت منابع انسانی پایدار بر اساس تحقیقات	جیمز دبلیو. وسترن، ماداسو بهاسکارا راتو، سینتا وانکا و مانیش گوپتا (۲۰۲۰)	ارائه مدل مدیریت منابع انسانی پایدار با جهت‌گیری سه‌گانه (تعلق، مفاهیم و استراتژی‌ها) با تأکید بر نتایج اقتصادی، عملکرد محیطی و اجتماعی
چارچوب مفهومی مدیریت منابع انسانی پایدار برای پذیرش پایداری	آنیل کومار، پرتی بهاسکارا، سایمون پیتر ندیم، مرینال تیآگی و خوزه آرتورو گارزا-ریس (۲۰۲۰)	شناسایی پیشران‌ها، موانع و مزایای مدیریت منابع انسانی پایدار و ارائه مدل مفهومی برای پذیرش پایداری شامل چهار بعد: اثرات فردی، اثرات اجتماعی، اثرات اقتصادی و سازمانی، و اثرات زیست‌محیطی
مدل مفهومی مدیریت منابع انسانی پایدار	دیلک اسن (۲۰۲۰)	تأکید بر تزریق عملکرد با قابلیت‌های متنوع، هدایت فرهنگ کاری چابک و تمرکز بر تجربه کارکنان با بهره‌گیری از داده و فناوری
بررسی تغییر مدیریت منابع انسانی پایدار در بانکداری دیجیتال	کارتینا عبد اللطیف، نیک حسنا نیک محمود و نور رایهانا محمد علی (۲۰۲۰)	تمرکز بر سه بعد تعادل کار و زندگی، مسئولیت فردی و اشتغال‌پذیری با رویکرد ارتقای رقابت‌پذیری
مدل مدیریت منابع انسانی پایدار	لیث عادل حمید و سعدون اچ. الربیعی (۲۰۲۰)	مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد شامل: (۱) رهبری به‌عنوان مروج توسعه پایدار، (۲) پیوند شیوه‌های منابع انسانی با پایداری سازمانی، (۳) توجه به ذی‌نفعان اصلی
مدل مدیریت منابع انسانی پایدار	جاناینا ماکه و دنیس جناری (۲۰۱۹)	

مدل یکپارچه مدیریت منابع انسانی پایدار	نور شمس و جوزپ گارسیا-بلاندون (۲۰۱۹)	حاصل مرور نظام‌مند ادبیات و ارائه چهار هسته اصلی؛ ترکیب نظریه یادگیری اجتماعی و نظریه پارسون، تأکید بر ارزش‌های سبز کارکنان، آموزش سبز، تغییر نقش، سبک رهبری و ویژگی‌های شخصی
مدل مدیریت منابع انسانی پایدار مبتنی بر کارت امتیازی متوازن (BSC)	طباطبایی و همکاران (۲۰۱۷)	تأکید بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی پایدار و تدوین استراتژی‌های پایدار در چارچوب کارت امتیازی متوازن
به سوی مدیریت منابع انسانی پایدار: چارچوبی مبتنی بر تحلیل صنعت بانکداری برزیل	نایلی ماچینی (۲۰۱۷)	شامل پنج زیرسیستم: آموزش کارکنان، پرداخت و پاداش، مدیریت و ارزیابی عملکرد، استخدام و انتخاب، سلامت، ایمنی و کیفیت زندگی کاری
مدل توسعه یافته مدیریت منابع انسانی پایدار (ESHRM)	کرامر (۲۰۱۴)	مبتنی بر چارچوب قرارداد روان‌شناختی گوست (۲۰۰۴) و چارچوب یکپارچه آگاروال و همکاران (۲۰۰۷)؛ تقویت مفهوم قرارداد روان‌شناختی در مدیریت منابع انسانی پایدار
مدل ROC (احترام، گشودگی و تداوم)	د پرنس و همکاران (۲۰۱۴)	تأکید بر احترام به کارکنان، آگاهی زیست‌محیطی از منظر منابع انسانی و رویکرد بلندمدت (پایداری اقتصادی، اجتماعی و اشتغال‌پذیری فردی)
مدل مدیریت منابع انسانی پایدار	تدوین شخصی نویسنده (۲۰۱۴)	مبتنی بر دیدگاه کثرت‌گرایانه، مدیریت منابع انسانی استراتژیک و انتقادی، چارچوب پارادوکس، نظریه ذی‌نفعان، نظریه نهادی و ادبیات پایداری؛ با رویکرد یکپارچه
مدل کل‌نگر مدیریت منابع انسانی پایدار	باربارا مازور (۲۰۱۴)	مبتنی بر رویکردهای جامعه‌شناختی، روان‌شناختی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و رویکرد سبز

بررسی نهایی این تحقیق به ارائه مدلی در صنعت بانکی منتهی می‌شود که در آن، برخی از الگوهای موجود در این حوزه نیز مورد توجه قرار گرفته‌اند. در مقایسه با سایر بخش‌ها، به نظر می‌رسد سرمایه‌گذاری و آگاهی نسبت به ابعاد محیطی در بخش بانکی نمود آشکارتری دارد؛ زیرا هنگام سرمایه‌گذاری در توسعه اقتصادی سازمان‌ها و کشور، ریسک‌های حاکم بر حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی و محیطی به‌طور مستقیم بر بازده مالی و به‌صورت غیرمستقیم بر عملیات بانکی تأثیر می‌گذراند. از این رو، اجرای برنامه‌های آموزشی و ارتقای آگاهی در زمینه پایداری در مؤسسات بانکی بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است.

مدیریت منابع انسانی از طریق زیرسیستم‌های خود می‌تواند پشتیبانی راهبردی و عملیاتی فراهم آورد و زمینه هم‌افزایی سازمانی را ایجاد کند؛ از این رو، نقشی اساسی در همسوسازی اقدامات بانک با اصول پایداری ایفا می‌کند و می‌تواند به تقویت مزیت رقابتی بینجامد. تبیین و طراحی اقدامات زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی این امکان را برای بانک‌ها فراهم می‌سازد تا سرمایه‌گذاری‌های خود را در ابعاد اقتصادی، محیطی و اجتماعی به‌گونه‌ای متعادل سازند که نتایج حاصل، هم‌راستا با راهبردها و اهداف کلان بانک باشد. شایان ذکر است که حوزه منابع انسانی در وهله نخست، مسئولیت توسعه، تعریف و ترسیم نقشه اقدامات نوین مبتنی بر ابعاد و مؤلفه‌های اثرگذار پایداری را بر عهده دارد. بر همین

اساس، پژوهش حاضر با توجه به اهمیت و جایگاه راهبردی صنعت بانکداری در اقتصاد ملی، طراحی مدل مدیریت منابع انسانی پایدار در صنعت بانکی را در دستور کار خود قرار داده است. این پژوهش در پایان، به دنبال استخراج ابعاد و مؤلفه‌ها و نیز شناسایی شاخص‌های مدل مدیریت منابع انسانی پایدار در صنعت بانکی خواهد بود.

### روش‌شناسی پژوهش

بر اساس دیدگاه پیاز تحقیق ساندرز، این پژوهش از منظر فلسفه تحقیق پراگماتیسم و با رویکرد استقرایی و قیاسی طراحی شده و دارای راهبرد متافازی است. پژوهش در سه فاز اصلی انجام می‌شود:

**مرور سیستماتیک ادبیات؛** بر اساس روش کیچنهام و چارترز (۲۰۰۷)، مرور ادبیات در حوزه مدیریت منابع انسانی پایدار انجام شده و سپس ابعاد و مؤلفه‌ها استخراج و عوامل تأثیرگذار بر پایداری شناسایی و بررسی شدند.

**تحلیل نظرات خبرگان؛** پس از طراحی پروتکل مصاحبه و شناسایی خبرگان، مصاحبه‌های نیمه‌ساخت‌یافته با متخصصان و فعالان صنعت بانکداری انجام شد. داده‌های حاصل با روش تحلیل مضمون (تم) تحلیل شده و بر اساس یافته‌های مرور سیستماتیک و نظرات خبرگان، مدل مفهومی پژوهش ارائه گردید.

**ارزیابی نهایی مدل؛** ارزیابی مدل با استفاده از روش دلفی فازی و طراحی پرسشنامه در جامعه آماری شامل بانک‌های خصوصی ایران صورت گرفت. سپس با تجزیه و تحلیل کمی، وزن نهایی عوامل و روابط میان آن‌ها تعیین شد و از طریق آزمون و ارزیابی تصمیم‌گیری صحت مدل سنجیده شد.

روش تحقیق ترکیبی است، از نظر زمانی مقطعی و از منظر هدف اکتشافی بوده و نوع تحقیق بنیادی و توسعه‌ای محسوب می‌شود. جمع‌آوری اطلاعات عمدتاً به روش کتابخانه‌ای صورت گرفته است. در کل فرآیند پژوهش، محقق تلاش کرده است با ارائه توضیحات دقیق و روشن برای گزینه‌های موجود، گام‌های پژوهشی را مستندسازی کند. مستندسازی در این تحقیق یکی از ابزارهای اصلی حفظ کیفیت پژوهش بومی است. همچنین، اعتبار منابع استخراج داده از ابتدای پژوهش رعایت شده و منابع نهایی توسط تعدادی از خبرگان مرور و تأیید گردیده‌اند.

**مرحله اول تحقیق. مرور سیستماتیک ادبیات؛** به منظور شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های چارچوب نظری پژوهش، از روش مرور سیستماتیک ادبیات استفاده شده است. این روش از سال ۱۹۹۰ تاکنون به یکی از شیوه‌های متداول پژوهشی در حوزه‌های مختلف علمی تبدیل شده است. در این پژوهش، مرور ادبیات بر اساس روش کیچنهام و چارترز در حوزه مدیریت

منابع انسانی پایدار انجام شد. سپس ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تأثیرگذار، عوامل بازدارنده و پیش‌نیازهای مدیریت منابع انسانی پایدار استخراج و بررسی شدند.

دلایل انتخاب این روش عبارتند از:

- خلاصه‌سازی شواهد و مستندات پراکنده درباره پدیده جهت دستیابی به نتیجه‌گیری بهتر؛
  - شناسایی شکاف‌ها و خلاءهای پژوهشی در زمینه مورد مطالعه و پیشنهاد تحقیقات آتی؛
  - توسعه چارچوب‌های نظری به منظور انجام تحقیقات جدید.
- فرآیند مرور سیستماتیک ادبیات در سه فاز اصلی انجام شد؛ برنامه‌ریزی کلی مرور سیستماتیک، اجرای مرور سیستماتیک، گزارش‌دهی نتایج.

برای تبیین روش‌شناسی، از رویکرد هفت مرحله‌ای کیچنهام استفاده شد که شامل الف) طرح پرسش‌های تحقیق، ب) مشخص‌سازی پایگاه‌های اطلاعاتی، پ) تعیین معیارهای شمول و عدم شمول، ت) جستجو، ث) انتخاب معیارها، ج) استخراج متون و تجزیه و تحلیل داده، چ) کنترل کیفیت مطالعه و ارائه یافته‌ها و گزارش است. در طراحی پروتکل مرور سیستماتیک ادبیات، سؤالات و اهداف تحقیق به صورت جامع و معنادار مطرح شده‌اند تا تمامی ابعاد پژوهش پوشش داده شود. جدول شماره ۳ سؤالات پژوهش را نشان می‌دهد.

### جدول ۳. سؤالات پژوهش

سؤالات تحقیق
س ۱. مدیریت منابع انسانی پایدار دارای چه ابعاد و مولفه‌ها / شاخص‌هایی می‌باشد؟
س ۲. روابط بین ابعاد و مولفه‌ها و شاخص‌های مدیریت منابع انسانی پایدار چگونه است؟

پارادایم حاکم بر این پژوهش مبتنی بر اصول پراگماتیسم است، بنابراین محقق از تمامی ظرفیت‌های موجود برای گردآوری مطلب و متون مرتبط با مدیریت منابع انسانی پایدار، به ویژه در صنعت بانکی، بهره‌برداری کرده است. برای دستیابی به مقالات پژوهشی خارجی و داخلی، از پایگاه‌های داده معتبر استفاده شده است. علاوه بر مقالات پژوهشی، از پایان‌نامه‌ها، کتاب‌های دانشگاهی و انتشارات شرکت‌های معتبر مشاوره مدیریت نیز به عنوان منابع مرجع بهره‌گرفته شده که منابع مرتبط به طور خلاصه در جدول (۴) ارائه شده‌اند.

### جدول ۴. پایگاه‌های اطلاعاتی مورد مراجعه

مقالات خارجی	مقالات داخلی	پایان نامه خارجی	پایان نامه داخلی	کتاب‌های مطرح	شرکت‌های مشاور معتبر
sciencedirect.com onlinelibrary.wiley.com emeraldinsight.com Springer.com jstor.org Researchgate MDPI	SID.ir	Proquest.com	Irandoc.com	Google Book Libgen	Vault.com

تعیین معیارهای شمول و عدم شمول برای انتخاب و حذف در مرحله تحقیقات نهایی؛ معیارهای مورد استفاده در فرآیند جستجو و انتخاب در پژوهش حاضر در سه دسته اصلی قرار دارند که مورد ارزیابی قرار گرفته اند و نوشته‌هایی که این موارد را شامل می‌شدند در فرآیند نهایی انتخاب شدند و آن دسته از نوشته‌هایی که این معیارها را نداشتند در طول مطالعه کنار گذاشته شدند، این معیارها به شرح زیر جدول شماره (۵) مشاهده می‌شود؛

#### جدول ۵. معیارهای شمول و عدم شمول

شرح معیارها
۱. معیارشمول؛ کلید واژه، زبان، حوزه پژوهش، ارتباط محتوایی
۲. معیار عدم شمول؛ عدم دسترسی، تکرار اسناد، نامرتب از لحاظ محتوایی
۳. بازه زمانی از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳

جستجو و بازیابی مطالعات و شناسایی نوشته‌های مرتبط با موضوع پژوهش؛ فرآیند جستجو و بازیابی مطالعات در پایگاه‌های اطلاعاتی مستلزم تعیین واژگان کلیدی مناسب است. واژگان کلیدی مورد استفاده، همان‌طور که در جدول شماره (۶) آمده، برای هر یک از سوالات پژوهش مشخص شده و بر اساس آن، تحقیقات مرتبط شناسایی و مورد بهره‌برداری قرار گرفته‌اند. در جستجوی مقالات، از علائم و کلمات اتصال مانند "و"، "&" و "and" برای ترکیب واژگان کلیدی استفاده شده است.

#### جدول ۶. تعریف واژگان کلیدی

واژگان کلیدی (به زبان فارسی)	واژگان کلیدی (به زبان انگلیسی)
ابعاد مدیریت منابع انسانی پایدار، مولفه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار، شاخص‌های مدیریت منابع انسانی پایدار	Dimensions of sustainable human resources management, components of sustainable human resources management, indicators of sustainable human resources management
روابط بین ابعاد و مولفه‌ها و شاخص‌های مدیریت منابع انسانی پایدار	Relationships between dimensions and components and indicators of sustainable human resource management
مدیریت منابع انسانی پایدار	Sustainable Human Resource Management
مدیریت پایدار	Sustainable Management
پایداری	Sustainability
مدیریت منابع انسانی پایدار در صنعت بانکداری	Sustainable Human Resource Management in Industrial Banking
مرور سیستماتیک ادبیات در مدیریت منابع انسانی پایدار	Systematic Literature Review in SHRM

**انتخاب؛** در این مرحله ابتدا یافته‌های اولیه توسط معیارهای عدم شمول غربالگری شده و ۷۲ سند برای مطالعه مروری انتخاب شدند که در جدول ۷ اسناد شناسایی شده بر اساس تعداد ارائه شده است.

**جدول ۷. اسناد شناسایی شده و منتخب**

تعداد یافته نهایی	معیارهای عدم شمول	تعداد یافته های اولیه	معیارهای شمول		جستجو	پایگاه داده	نوع منابع	
			پالایش اول					
۳	عدم ارتباط محتوایی تکرار یافته ها عدم دسترسی	۱۲۵	Keywords/ 2000 to Present Article, conference paper, Book chapter	واژگان کلیدی، خلاصه	◦ Dimensions of sustainable human resources management in the bank, components of sustainable human resources management in the bank, indicators of sustainable human resources management) ◦ Relationships between dimensions and components and indicators of sustainable human resource management	Emerald	مقالات پژوهشی	
۶		۹۵				Scieencedirect		
۳		۷۵				wiley		
۲		۱۰۵				Jstor		
۳		۱۱۵				Springer		
۱۳		۳۰۳				Reserchgate		
۸		۹۵				MDPI		
۵		۱۲				SID		
۱		۳				IranDoc		پایان نامه و کتاب و شرکتها و سایر
۱		۶				Keywords		Prorequest
۲۷		۷۵	Keywords	Libgen , Google				
			Keywords	Google Scholar				
۷۲		۱۰۰۹			مجموع			

**استخراج متون و تجزیه و تحلیل داده؛** هدف این مرحله از مرور نظام‌مند ادبیات، شناسایی و استخراج نکات کلیدی نهفته در متون بود. در این راستا، با بهره‌گیری از روش کدگذاری باز، نکات و عوامل مهم استخراج شده از متون به صورت کد ثبت شدند. شایان ذکر است که در جریان مرور دقیق متون و استخراج کدها، ممکن است محقق به دلیل عدم ارتباط برخی مطالب با اهداف یا سؤالات پژوهش، یا به علت تکرار و اشباع کدهای موجود، برخی متون را از فهرست کار خود حذف کند (چارمز، ۲۰۰۸ و هولتون، ۲۰۰۷). بنابراین، از مجموع ۱۰۰۹ سند انتخاب‌شده در مرحله جستجو، تنها ۷۲ سند جهت تجزیه و تحلیل وارد نرم‌افزار تحلیل کیفی شدند.

**کدگذاری باز؛** کدگذاری داده‌های استخراج‌شده از مقالات و آثار منتخب انجام شد. ابتدا محقق متون را مطالعه و گزاره‌های معناداری را که برای پژوهش قابل استفاده بودند، شناسایی کرد و به هر گزاره یک کد مفهومی اختصاص داد. سپس این کدها همراه با شناسه مقالات، نویسندگان، سال انتشار و ارتباطات بین مقالات ثبت شد. با مرور و تحلیل دقیق متون، مفاهیم نهایی استخراج و در جدول شماره (۸) به همراه کدها و تعداد آن‌ها ارائه گردید. در نهایت، از ۲۰۵ کد اولیه، ۴۰ مفهوم نهایی بازتعریف و طبقه‌بندی شد.

## جدول ۸. استخراج مفاهیم داده‌های حاصل از مرور نظام‌مند.

ردیف	مفاهیم نهایی	کدهای شناسایی شده	تعداد کدها
۱	اقتصادی	بازدهی سرمایه گذاری در منابع انسانی، بهینه‌سازی ساختار هزینه‌ها، سازگاری با تغییرات بازار، پاداش و مزایا	۴
۲	فناوری	سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی، پلتفرم‌های یادگیری الکترونیکی، سیستم‌های پیشرفته تحلیل داده‌ها، ایجاد سیستم‌های اتوماسیون، سیستم‌های ارتباطات داخلی، سیستم مدیریت منابع انسانی مبتنی براب، فناوری پایدار	۷
۳	زیست محیطی	ایجاد و حفظ یک محیط چابک، ایجاد و حفظ یک محیط امن، ایجاد و حفظ یک محیط دوستانه	۳
۴	اجتماعی	توسعه مسئولیت اجتماعی سازمان، نیاز به توجه به مسئولیت اجتماعی سازمان	۲
۵	فرایندها و سیستم‌های منابع انسانی	کارمندیابی و گزینش پایدار، آموزش و توسعه پایدار، مدیریت عملکرد پایدار، مدیریت تغییر پایدار، پاداش و تشویق‌های پایدار، تنوع و شمول	۶
۶	مدیریت ریسک	شناسایی ریسک، ارزیابی ریسک، کاهش ریسک، انتقال ریسک، نظارت و بازبینی ریسک، برنامه‌ریزی پیشگیرانه، آموزش و توسعه برای مقابله با ریسک، ایجاد فرهنگ پایداری ریسک	۸
۷	حاکمیت شرکتی	توسعه مسئولانه، شفافیت و درستکاری، پاسخگویی، حقوق کارکنان و روابط عادلانه، مشارکت ذینفعان، انطباق با قوانین و مقررات، برخورد با تعارض منافع	۷
۸	برقراری عدالت در ابعاد مختلف سازمان	عدالت فرایندی، عدالت توزیعی، عدالت تبدیلی، عدالت در ارتباطات، برابری فرصت‌ها، توجه به تنوع و انصاف، پایداری و مسئولیت‌پذیری اجتماعی، مذاکره و گفتگو	۸
۹	ارتقا اثربخشی و کارایی افراد در شغل مربوطه	ارتقاء مهارت‌ها، انطباق با روند تغییر، ایجاد فرهنگ پشتیبانی، مدیریت زمان، مشورت و همکاری	۵
۱۰	امنیت شغلی	سیاست‌های منصفانه و قابل اعتماد، حفظ حقوق کارکنان، آمادگی برای تغییرات، ارتقاء تعهد سازمانی، توسعه حمایت اجتماعی	۵
۱۱	شفاف سازی	سیاست‌گذاری شفاف، آگاهی از فرصت‌ها و تهدیدات، شفافیت در فرصت‌های شغلی، ارائه اطلاعات در مورد پاداش و مزایا، شفافیت در ارتقاء و ارزیابی عملکرد، مشارکت در تصمیم‌گیری، ارتباطات شفاف، گزارش‌دهی شفاف	۷
۱۲	ارزیابی عملکرد	تعیین استانداردهای عملکرد، بازخورد مداوم، مشخص کردن مسئولیت‌ها و وظایف، توسعه مهارت‌های فردی، بحران‌ها و رفع نقص‌ها، تأمین انصاف، تأیید و تشویق	۷
۱۳	وفاداری و تعهد سازمانی	ارتباط موثر میان کارکنان، فرهنگ سازمانی قوی، حمایت از کارکنان، توازن کار و زندگی، رهبری اخلاقی و شایسته، به رسمیت شناختن کارکنان، بهداشت روانی	۷
۱۴	دانش سازمانی	بهبود تصمیم‌گیری به کمک ارتقا دانش، افزایش بهره‌وری از طریق دانش، توانمندسازی کارکنان با استفاده از دانش، پشتیبانی از نوآوری، ایجاد منابع انسانی استراتژیک	۵
۱۵	نظام حفظ و نگهداشت	شرایط کاری جذاب، فرصت‌های توسعه و یادگیری، فرهنگ سازمانی مثبت، ارتباطات صادقانه و شفاف، فرصت‌های پیشرفت شغلی، حفظ اخلاق و مسئولیت‌پذیری، انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری	۷

۱۶	دیجیتال سازی و کاربرد فناوری	نقش دیجیتالی شدن در کاهش حجم کار کارکنان، استفاده از فناوری به منظور افزایش سهولت در کار، نیاز به تحول دیجیتال، همسویی با پیشرفت فناوری	۴
۱۷	جداسازی مالکیت	ارزش گذاری بر نیروی انسانی، مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها، حکومت شرکتی، پاداش مبتنی بر عملکرد پایدار، فرهنگ سازمانی مشترک	۵
۱۸	دیجیتال سازی منابع انسانی	کارایی عملیاتی، آنالیز داده‌ها، اتوماسیون عملیات، ارتباط و همکاری، تجربه کارمندان	۵
۱۹	کوچک سازی نیروی انسانی و سازمان	کاهش هزینه‌های نیروی انسانی، افزایش انعطاف‌پذیری در تیم‌های کاری کوچک، تمرکز بر اصلیات، تسهیل رشد پایدار، تعادل بین کیفیت و هزینه	۵
۲۰	خط مشی‌ها و سیاست‌ها	بهبود و ارتقا مقررات، ارتباط میان سیاست‌ها و ارزش‌های سازمانی، ارتباط میان سیاست‌ها و عملکرد سازمانی	۴
۲۱	اهداف و برنامه‌ها	تعیین هدف‌های پایدار، ترکیب برنامه‌های اقدامات معتبر، مشارکت کارکنان، مدیریت عملکرد مستمر، ارزیابی و بازخورد	۵
۲۲	آموزش و مقررات	توسعه مهارت‌ها و دانش، توجه به مقررات و استانداردها، مقابله با تبعیض و ناسازگاری، ادراک از تغییرات	۴
۲۳	لزوم سرمایه گذاری در امور مختلف سازمان	مشکلات مالی، مشکلات سیاسی، مشکلات اجتماعی، مشکلات فناوری و نوآوری	۴
۲۴	زیرساخت‌ها	سیاست‌های دولتی و قوانین کار، توسعه اقتصادی و اجتماعی، تکنولوژی و نوآوری، فرهنگ و ارزش‌های اجتماعی، تحولات جمعیتی و اجتماعی	۵
۲۵	رقبا و بازار	تأمین نیروی کار ماهر، انگیزه و حمایت از کارکنان، توسعه استراتژی‌های منابع انسانی، فرهنگ کسب و کار و نوآوری	۴
۲۶	ذینفعان	ارزش آفرینی برای مشتریان، رضایتمندی کارمندان، افزایش اعتماد سرمایه‌گذاران و سهامداران، تأثیر بر جوامع محلی و جامعه بین‌المللی، موفقیت و پایداری طولانی مدت سازمان	۵
۲۷	فرهنگ	تعیین هویت و ارزش‌های مشترک، تقویت همکاری و تعامل، پذیرش تغییر، ارتقاء رضایتمندی کارمندان، شفافیت و اعتماد، مدیریت سازگار با مسئولیت اجتماعی	۶
۲۸	ایمنی و امنیت	حفظ سلامت و ایمنی کارکنان، کاهش نوسانات نیروی کار، حفظ سرمایه انسانی استراتژیک، برقراری ارتباط مثبت با ذینفعان خارجی، حفظ تصویر و اعتبار سازمان	۵
۲۹	کمبود منابع و انرژی	افزایش استرس و فشار کاری، کاهش انگیزش، محدودیت در توسعه و آموزش، محدودیت در بهبود فرهنگ سازمانی، تأثیر بر استراتژی‌های استقرار و نگهداشت نیروی کار	۵
۳۰	هزینه‌ها	محدودیت منابع برای سرمایه‌گذاری در زمینه‌های پایدار، افزایش فشار بر منابع مالی و مصرفی سازمان، تأثیر بر رضایتمندی و انگیزه کارکنان، تأثیر بر روند توسعه و رشد سازمانی	۴
۳۱	بیماری‌ها	روحیه و انگیزه کارکنان، غیبت و کاهش بهره‌وری، هزینه‌های سلامتی و بیمه‌پذیری، بیماری‌ها	۴
۳۲	مشکلات سازمانی، ملی، بین‌المللی	مشکلات مالی، مشکلات سیاسی، مشکلات اجتماعی، مشکلات فناوری و نوآوری	۴
۳۳	نگرش‌ها	تأثیر نگرش بر فرهنگ سازمانی، تأثیر نگرش بر همکاری و تعامل، تأثیر نگرش بر تغییر، تأثیر نگرش بر اعتماد و انگیزه	۴

۵	کاهش بهبود کارایی، اختلال در توسعه حرفه‌ای، ایجاد اشکال در رهبری و مدیریت، کاهش نظارت و ارزیابی، چالش در رویکردهای پایداری	فقدان طرح جامع	۳۴
۶	افزایش رضایت شغلی، بهبود توانمندی شخصی، حفظ و تشویق به فعالیت‌های پایدار، افزایش همبستگی و تعامل، افزایش عملکرد تیم، ایجاد انگیزه مشترک	اثرات فردی و تیمی	۳۵
۶	افزایش عملکرد سازمانی، ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت، کاهش نارضایتی و تعداد استعفاها، تأثیر مثبت بر جوامع محلی، افزایش مسئولیت‌پذیری اجتماعی، ارتقاء شرایط کارکنان	اثرات سازمانی و اجتماعی	۳۶
۶	افزایش درآمد، مزایا و فواید، ایجاد امنیت شغلی، رضایت شغلی، توازن کار و زندگی، ارزش‌های اخلاقی	منافع مادی و غیر مادی	۳۷
۵	افزایش عملکرد، افزایش رضایت شغلی، افزایش انگیزه، ارتقاء شرایط اجتماعی، پیشرفت سهامداران مسئول	منافع درون و برون سازمانی	۳۸
۲	همبستگی و همکاری، ایجاد امید و اعتماد	عملکرد فردی و تیمی	۳۹
۵	افزایش عملکرد کارکنان، ارتقاء فرهنگ سازمانی، جذب و نگهداشت استعدادهای متمایز، تشویق به نوآوری، ترویج بهره‌وری و پایداری	عملکرد سازمانی	۴۰
۲۰۵			

## یافته‌های پژوهش

در این بخش پس از شناسایی و تبیین مفاهیم نهایی و همچنین برقراری ارتباط میان آن‌ها، مفاهیم مورد نظر که دارای شباهت بودند در یک دسته طبقه‌بندی شده و به هریک از آن‌ها یک مقوله نسبت داده شد که در جدول شماره (۹) نشان داده شده است.

### جدول ۹. مفاهیم شناسایی شده با مقوله متناظر

ردیف	مفاهیم شناسایی شده	تعداد	مقوله متناظر
۱	ابعاد اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی و فناوری اطلاعات	۴	ابعاد مدیریت منابع انسانی پایدار
۲	فرایندها و سیستم‌های منابع انسانی، مدیریت ریسک، حاکمیت شرکتی، برقراری عدالت در ابعاد مختلف سازمان	۴	مولفه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار
۳	ارتقا اثربخشی و کارایی افراد در شغل مربوطه، امنیت شغلی، شفاف سازی، ارزیابی عملکرد، وفاداری و تعهد سازمانی، دانش سازمانی، نظام حفظ و نگهداشت، دیجیتال سازی و کاربرد فناوری	۸	شاخص‌های مدیریت منابع انسانی پایدار
۴	جداسازی مالکیت، دیجیتال سازی منابع انسانی، کوچک سازی نیروی انسانی و سازمان	۳	استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی پایدار
۵	خط مشی‌ها و سیاست‌ها، اهداف و برنامه‌ها، آموزش و مقررات، لزوم سرمایه گذاری در امور مختلف سازمان، زیرساخت‌ها، رقبا و بازار، ذینفعان، فرهنگ، ایمنی و امنیت	۹	پیش نیازهای مدیریت منابع انسانی پایدار
۶	بیماری‌ها، مشکلات سازمانی، ملی، بین‌المللی، نگرش‌ها، فقدان طرح جامع، کمبود منابع و انرژی، هزینه‌ها	۶	عوامل بازدارنده مدیریت منابع انسانی پایدار
۷	اثرات فردی و تیمی، اثرات سازمانی و اجتماعی	۲	اثرات مدیریت منابع انسانی پایدار
۸	منافع مادی و غیر مادی، منافع درون سازمانی و برون سازمانی	۲	منافع مدیریت منابع انسانی پایدار
۹	عملکرد فردی، تیمی و سازمانی	۲	عملکرد مدیریت منابع انسانی پایدار

در نهایت، ۴۰ مفهوم شناسایی شده به ۹ مقوله اصلی دسته‌بندی شدند: ابعاد، مولفه‌ها، شاخص‌ها، استراتژی‌ها، پیش‌نیازهای سازمانی، عوامل بازدارنده، اثرات، منافع و عملکرد مدیریت منابع انسانی پایدار. این مقولات که از مرور سیستماتیک ادبیات استخراج شده‌اند، چارچوب نظری تحقیق (شکل ۲) را تشکیل می‌دهند و هر یک قابلیت بررسی مستقل دارند. این دسته‌بندی، رویکردی نو و ابزار مفیدی برای توسعه تحقیقات مدیریت منابع انسانی پایدار، به‌ویژه از منظر کاربردی در صنایع مختلف، فراهم می‌کند.



شکل ۲. مدل مفهومی و چهارچوب نظری مقولات حاصل از مرور سیستماتیک ادبیات

سازمان‌ها با اجرای سیاست‌ها و اقدامات ویژه که انتظارات ذی‌نفعان و ابعاد اقتصادی، اجتماعی و محیطی را در نظر می‌گیرند، به پایداری دست می‌یابند (هرمان آگوئنیس، ۲۰۱۱؛ نایلا ماچینی، ۲۰۱۷). الکینگتون (۱۹۹۷) سه بعد اقتصادی، اجتماعی و محیطی را به‌عنوان پایه‌های اساسی پایداری در تجارت معرفی کرد و تأکید نمود که نادیده گرفتن هر یک از این ابعاد مانع تحقق پایداری می‌شود. مطالعات بعدی نیز بر ضرورت ادغام این ابعاد در فرآیندها و تصمیم‌گیری‌های سازمانی تأکید کرده‌اند (دایلیک و هاگرتز، ۲۰۰۲؛ بانزال، ۲۰۰۵؛ واگنر، ۲۰۱۳؛ احنرت، هری و زینک، ۲۰۱۳؛ فاطما کوشا، ۲۰۲۱).

در عصر دانش، فناوری اطلاعات و شبکه‌های دیجیتال به‌عنوان عامل اصلی بهره‌وری

و توسعه اقتصادی-اجتماعی مطرح هستند (یو زوان و همکاران، ۲۰۲۱). از این رو، مدیریت منابع انسانی پایدار علاوه بر سه بعد کلاسیک، بعد فناوری اطلاعات را نیز شامل می‌شود. این رویکرد با افزایش آگاهی کارکنان و شکل‌گیری نگرش‌های اجتماعی و محیطی مطلوب، پایه‌های تحقق توسعه پایدار را فراهم می‌آورد (بومبیاک، ۲۰۲۰؛ ماریا پاندر، ۲۰۱۹). مدیریت منابع انسانی پایدار می‌تواند به‌عنوان برنامه‌ای استراتژیک و عملی تعریف شود که اهداف مالی، اجتماعی و محیطی را هم‌زمان دنبال کرده و منابع انسانی لازم برای موفقیت سازمان در بلندمدت را بازتولید می‌کند، فراتر از مدیریت منابع انسانی استراتژیک سنتی (یو زوان و همکاران، ۲۰۲۱).

در راستای پیاده‌سازی این مدیریت، سازمان‌ها باید به پیش‌نیازهای داخلی و خارجی توجه کنند و منابع سازمانی را احیا کنند (فرانسیسکو جی لوپز و همکاران، ۲۰۲۲). همچنین، شناسایی عوامل بازدارنده مانند کمبود منابع و انرژی و هزینه‌ها ضروری است. سازمان‌های امروزی باید با بحران‌های بیرونی و غیرمنتظره مانند بیماری‌ها یا مشکلات ملی و بین‌المللی سازگار باشند (تریسیا ماردیریتا و همکاران، ۲۰۲۱).

پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی پایدار با کاهش اثرات منفی شیوه‌های مدیریت سنتی و افزایش اثرات مثبت فردی، تیمی، سازمانی و اجتماعی همراه است (سوگمار ماریا پاندر، ۲۰۱۷). این اثرات شامل منافع مادی و غیرمادی، درون و برون سازمانی می‌شود. از طریق مدیریت عملکرد پایدار و استراتژیک منابع انسانی، سازمان‌ها می‌توانند انتظارات متنوع ذی‌نفعان مانند کارکنان، مشتریان، سهامداران و جوامع را متعادل کرده و عملکرد مالی، اجتماعی و محیطی خود را ارتقا دهند (موحامد ندیم دوگار و همکاران، ۲۰۲۱؛ جیمز دبلیو وسترمان و همکاران، ۲۰۲۰).

در نهایت، مدیریت منابع انسانی پایدار مجموعه‌ای از مفاهیم و شیوه‌های مدیریتی است که سازمان‌ها را در دستیابی به مزایای رقابتی بلندمدت یاری می‌کند (یو زوان و همکاران، ۲۰۲۱؛ آلكس آنلسینیا و همکاران، ۲۰۲۰).

**مرحله دوم. مصاحبه با خبرگان و تحلیل مرحله اول با دوم با روش تحلیل مضمون؛** در این مرحله، پس از طراحی پروتکل مصاحبه نیمه‌ساخت‌یافته بر اساس یافته‌های مرور سیستماتیک ادبیات، مصاحبه با خبرگان مطابق ویژگی‌های زیر انجام شد؛ الف) سطوح سازمانی: مدیران ارشد، کارشناسان منابع انسانی و اساتید دانشگاه، ب) تخصص: بانکی با تمرکز بر منابع انسانی و متخصصان حوزه منابع انسانی، ج) سابقه: حداقل ۱۵ سال تجربه مفید، د) سازمان: بانک‌ها، دانشگاه‌ها و سازمان‌های مرتبط، ه) تحصیلات: کارشناسی ارشد و دکتری، خ) رشته تحصیلی: مدیریت، بانکی، مدیریت منابع انسانی و رشته‌های مرتبط، ر)

روش نمونه‌گیری و تحلیل: هدفمند و گلوله‌برفی با تحلیل تم، (ز) تعداد خبرگان: ۱۵ نفر با رویکرد کفایت داده و اشباع نظری. محورهای مصاحبه شامل سوال‌های زیر بود:

۱. پیشران‌ها و محرک‌های استقرار مدیریت منابع انسانی پایدار در صنعت بانکی
۲. ابعاد مدیریت منابع انسانی پایدار
۳. مولفه‌ها و شاخص‌های اصلی مدیریت منابع انسانی پایدار
۴. مزایا و موانع استقرار مدیریت منابع انسانی پایدار
۵. استراتژی‌ها و رویکردهای مدیریت منابع انسانی پایدار

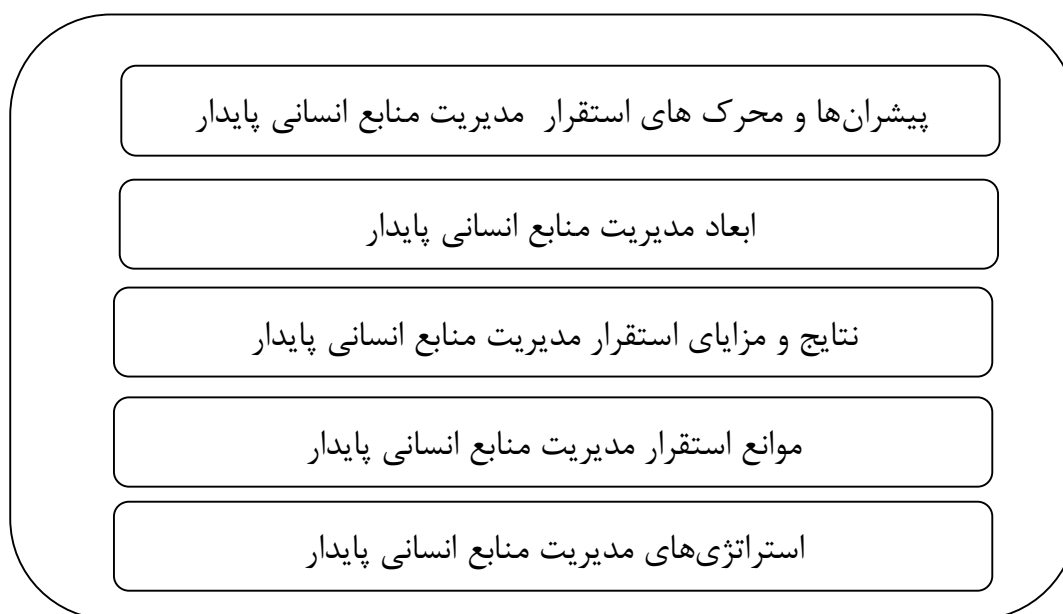
پس از انجام مصاحبه‌ها، داده‌ها استخراج شد. مصاحبه‌ها توسط محقق خوانده و بخش‌های مرتبط و با اهمیت پژوهشی به‌عنوان گزاره‌های معنادار استخراج شد. هر گزاره به یک کد اختصاص یافت که نمایانگر مفهوم متن بود. سپس با مرور دقیق و تحلیل تم، نکات شناسایی، کدگذاری و در نهایت به مقوله‌های مرتبط با مفاهیم استخراج‌شده تبدیل شد (جدول شماره ۱۰).

#### جدول ۱۰. مفاهیم شناسایی شده با مقوله متناظر حاصل از مصاحبه با خبرگان

مقوله متناظر	مفاهیم شناسایی شده	ردیف
پیشران‌ها، محرک‌های استقرار مدیریت منابع انسانی پایدار	اهداف و برنامه‌های توسعه، ذینفعان (حداکثرسازی سود ذینفعان و همسوسازی منافع ذینفعان)، خطمشی‌ها و سیاست‌ها، قوانین و مقررات و استانداردهای بانکی، فرهنگ سازمانی، وضعیت رقبا و بازار، میزان و انواع سرمایه‌گذاری‌ها، آموزش، ثبات مدیریت، آمادگی و پذیرش، زیرساخت‌ها، فرایندها و زیرسیستم‌های منابع انسانی، نظام گزارش‌دهی	۱
ابعاد مدیریت منابع انسانی پایدار	اقتصادی؛ ساختارهای مالی و اداری، سودآوری پایدار، بهره‌وری (اثربخشی و کارایی کارکنان)، حسابداری بهای تمام شده منابع انسانی، ارزیابی عملکرد، تضاد منافع، مدیریت ریسک، جبران خدمات، نسبت‌های مالی، دارایی‌ها و نقدینگی، توجه به رفتار مشتریان، نظام جذب و نگهداشت اجتماعی؛ مسئولیت‌های اجتماعی بانک، عدالت سازمانی، ارتباطات سازمانی، خرده‌ارزش‌ها و تفاوت‌های فرهنگی، مدیریت تعارض، محیط داخلی و خارجی، وفاداری و تعهد سازمانی، مدیریت شایستگی‌ها، ایمنی و امنیت شغلی، عدم تبعیض، برند کارفرمایی، دارایی‌های نامشهود، اعتقادات و باورها زیست محیطی؛ تغییرات سریع محیطی، اکوسیستم بانک، پیاده‌سازی اصول ارگونومی، ایمنی کار و بهداشت محیط، ایجاد فضای سبز در محیط کار، رعایت نظافت و بهداشت، آلودگی هوا و محیط فناوری اطلاعات؛ دیجیتال‌سازی، فضای دیجیتال، تحول دیجیتال، داده‌محوری، مدیریت اطلاعات و داده‌کاوی، هوش مصنوعی، داده‌های منابع انسانی سیاسی؛ حاکمیت شرکتی، شفاف‌سازی، تحریم بانک‌ها، نهادهای قانونی ناظر، نوع حکومت‌داری، مهاجرت نخبگان، الزامات قانون‌گذار، تصمیمات حکومتی، تعامل با دنیا، اعتمادسازی، تداوم فعالیت بانک	۲
مزایا و نتایج استقرار مدیریت منابع انسانی پایدار	استقرار نظام مدیریت عملکرد، توسعه خلاقیت و نوآوری، توسعه شبکه‌های اجتماعی، پرورش استعداد و افزایش فرصت رشد، توسعه ارتباطات، تثبیت هویت سازمانی، کیفیت زندگی کاری، ارتقاء سلامت عمومی، رضایت شغلی و انگیزش سازمانی، افزایش رضایت مشتری، منافع (مادی و غیر مادی) (درون سازمانی و برون سازمانی)، خلق ثروت، ورزش و شغف سازمانی، خلق نتایج پایدار، جانشین‌پروری	۳
موانع استقرار مدیریت منابع انسانی پایدار	ناهنجاری‌های نگرشی - ارزشی، کمبود نیروی انسانی متخصص، ارتباطات غیر موثر، فقدان طرح جامع توسعه، عدم آمادگی و عدم پذیرش کارکنان، نگرش مدیران و عدم حمایت مدیران بانک، کمبود زمان، منابع مالی و انرژی، نگرش هزینه‌ایی، هزینه‌های استقرار، بیماری‌ها (به‌عنوان مثال کرونا)، بحران‌های سازمانی، ملی، بین‌المللی، تغییرات مدیریتی، ترک خدمت و نرخ خروج کارکنان، رفتارهای ضد بهره‌ور	۴

استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی پایدار	جداسازی مالکیت، دیجیتال سازی منابع انسانی، کوچک سازی (چابک سازی) نیروی انسانی و سازمان، استقرار حاکمیت شرکتی، رشد و یادگیری، خلق تفکر دیجیتال	۵
-----------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---

در نهایت، ۱۰۳ مفهوم شناسایی شد که به پنج مقوله اصلی منجر گردید. این مقوله‌ها می‌توانند به عنوان نتایج نهایی حاصل از مرور سیستماتیک ادبیات و مصاحبه در نظر گرفته شوند. مقولات نهایی شامل پیشران‌ها و محرک‌ها، ابعاد، مزایا و نتایج، موانع، و استراتژی‌های استقرار مدیریت منابع انسانی پایدار هستند (شکل شماره ۳). این چارچوب، به عنوان نظریه نهایی استقرار مدیریت منابع انسانی پایدار در صنعت بانکداری محسوب می‌شود.



شکل ۳. مدل مفهومی حاصل از مقولات مرور سیستماتیک ادبیات و مصاحبه خبرگان

مرحله سوم؛ طراحی مدل استقرار مدیریت منابع انسانی پایدار در صنعت بانکداری با دلفی فازی؛ در این مرحله، مدل مدیریت منابع انسانی پایدار در صنعت بانکداری با استفاده از مقولات و مفاهیم نهایی و چارچوب نظری، از طریق پرسشنامه با رویکرد دلفی فازی در میان خبرگان نظام بانکی طراحی شد. پس از جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، فاکتورهایی که از درصد موافقت پایینی برخوردار بودند حذف و مقولات نهایی شکل گرفتند (شکل ۴).

پیشران‌ها و محرک‌ها بر اساس تحلیل نتایج پرسشنامه به سه دسته زیرساخت‌ها، عوامل و فرآیندها طبقه‌بندی و فاکتورهای مرتبط در هر بخش توزیع شدند. ابعاد نیز در پنج حوزه اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی، فناوری اطلاعات و سیاسی دسته‌بندی شدند؛ دو بعد فناوری اطلاعات و سیاسی به عنوان نوآوری در مدیریت منابع انسانی پایدار در نظر گرفته شدند، چرا که در مدل‌های پیشین به آن‌ها پرداخته نشده بود. مزایا و نتایج مدل در سه بخش عملکرد، نتایج و اثرات دسته‌بندی شدند و موانع نیز در سه حوزه مدیریتی، بحران‌ها و منابع طبقه‌بندی گردیدند. در نهایت، با توجه به توسعه فناوری اطلاعات در صنعت بانکداری،



مدل طراحی شده با توجه به مقوله‌های اساسی ذکر شده، می‌تواند به عنوان یک مدل استاندارد در صنعت بانکداری تلقی شود. بنابراین، مدیریت منابع انسانی نقش کلیدی در همسویی اقدامات و عملیات بانک با اهداف پایداری ایفا می‌کند و در نهایت، به افزایش رقابت‌پذیری و سودآوری کمک خواهد نمود. مدیریت منابع انسانی از طریق زیرسیستم‌های خود می‌تواند پشتیبانی استراتژیک و عملیاتی ارائه دهد و هم‌افزایی ایجاد کند (جمالی و همکاران، ۲۰۱۵).

تعریف و اجرای اقدامات زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی به بانک‌ها کمک می‌کند تا سرمایه‌گذاری‌های خود را در ابعاد اقتصادی، محیطی، اجتماعی، فناوری اطلاعات و سیاسی متعادل کنند، به گونه‌ای که نتایج با استراتژی‌ها و اهداف بانک هماهنگ باشند. مقوله‌های متناظر با مفاهیم شناسایی و استخراج‌شده، در مقایسه با مطالعات گذشته، تفاوت‌های عمده‌ای دارند که در مرحله طراحی مدل توضیح داده شده است.

با توجه به ناکافی بودن مفاهیم مدیریت منابع انسانی پایدار و حتی وجود سردرگمی در مورد آن‌ها، نیاز به مطالعات کیفی بیشتر برای شناسایی ارتباط عملی پایدار احساس می‌شود (استال و همکاران، ۲۰۲۰). مدیریت منابع انسانی پایدار، هدف توسعه سازمان‌های تجاری پایدار و ایجاد سیستم‌های مدیریت منابع انسانی پایدار در آن سازمان‌ها را دنبال می‌کند. بنا بر نتایج تحقیقات استال و همکاران (۲۰۲۰)، اگر اقدامات مدیریت منابع انسانی به رفاه اجتماعی، حفاظت از محیط زیست و رونق اقتصادی در بلندمدت کمک کنند، پایدار تلقی خواهند شد؛ در مقابل، در صورت ایجاد اثرات مضر اجتماعی، زیست‌محیطی یا اقتصادی، این اقدامات ناپایدار خواهند بود (ماریا جارلستروم و همکاران، ۲۰۲۳).

بررسی‌های اخیر در ادبیات سیستماتیک مدیریت منابع انسانی پایدار با هدف مفهوم‌سازی این حوزه نسبتاً جدید انجام شده است (جندری و همکاران، ۲۰۱۹؛ آنلسینیا و همکاران، ۲۰۲۰؛ ماریا جارلستروم و همکاران، ۲۰۲۳). در مدل ارائه‌شده، درک زمینه، محتوا و عناصر فرآیند مدیریت منابع انسانی پایدار، علاوه بر ارائه نتایج آن، به توضیح ارتباط بین این مؤلفه‌ها نیز می‌پردازد.

در تبیین چارچوب‌های نظری، پیشنهاد می‌شود که طبقه‌بندی زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی با بحث نظری عمیق‌تر و به‌روز شود. علاوه بر این، مطالعات مربوط به مدیریت منابع انسانی پایدار بیش‌تر جنبه تجربی دارند تا تئوریک. از منظر روش‌شناسی، انجام تحقیق تجربی که صنعت را به‌صورت اولیه تحلیل کند، ضروری است. این رویکرد نه تنها امکان شناخت عمیق‌تر عملکرد بخش‌ها را فراهم می‌کند، بلکه زمینه استفاده از مدل مفهومی و

ارائه مدل نهایی را نیز مهیا می‌سازد.

روش سیستماتیک مدیریت منابع انسانی پایدار می‌تواند در اندازه‌گیری و بهبود اقدامات پیشنهادی نقش موثری ایفا کند. بنابراین، این الگوی مقولات می‌تواند در بخش‌های دیگر، کشورهای مختلف، روندهای متفاوت و سطوح پایبندی سازمان‌ها نیز مورد بررسی قرار گیرد. ایجاد پایداری و فهم آن به‌عنوان یک مسئله سازمانی، شامل تمرکز بر ارزش‌ها، باورها و رفتارهای کارکنان است که در فرهنگ سازمانی به‌صورت ذاتی وجود دارد (پورتر و همکاران، ۲۰۱۶).

گرچه چارچوب‌های نظری متعددی در ادبیات ارائه شده‌اند، توسعه پایدار با وجود برجستگی روزافزون، هنوز فاقد یک نظریه «ترکیبی» برای توضیح کل مفهوم است. این مطالعه به بررسی مفاهیم مدیریت منابع انسانی پایدار در عصر جدید پرداخته است. در مقایسه با مدیریت منابع انسانی سنتی، مدیریت منابع انسانی پایدار تأکید بیشتری بر حفظ و توسعه پایگاه منابع انسانی سازمان دارد. این رویکرد با هدف اجتناب از پیامدهای منفی، بین اهداف اقتصادی سازمان و توسعه پایدار تعادل ایجاد می‌کند.

ایجاد مفهوم جدید مدیریت منابع انسانی پایدار نیازمند فراهم کردن فضایی برای شناسایی کار جمعی، خودسازماندهی و نقش فردی است (ریچاردز، ۲۰۲۰). تحقیقات در زمینه مدیریت منابع انسانی پایدار در سال‌های اخیر افزایش یافته و مطالعات فعلی با استفاده از پژوهش‌های پیشین، چارچوب مفهومی این حوزه را به سوی دستیابی به مدل کاربردی هدایت می‌کنند.

## تشکر و قدردانی

در پایان این مقاله، از زحمات تمامی افراد مورد مصاحبه و سازمان مورد مطالعه قدردانی می‌شود.

## تعارض منافع

نویسنده(گان) اعلام می‌دارند که در مورد انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر این، موضوعات اخلاقی شامل سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار، جعل داده‌ها، انتشار و ارسال مجدد و مکرر توسط نویسندگان رعایت شده است.

## دسترسی آزاد

این نشریه دارای دسترسی باز است و اجازه اشتراک (تکثیر و بازآرایی محتوا به هر شکل) و انطباق (بازترکیب، تغییر شکل و بازسازی بر اساس محتوا) را می‌دهد.

## منابع

- Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2012). *HRM's role in corporate social and environmental sustainability*. Alexandria, VA: SHRM Foundation.
- De Prins, P. (2014). *Duurzaam HRM: Synthese en onderzoeksagenda*. Antwerpen: Garant.
- 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*, 25(4), 263–284. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2014-4-263>
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (Eds.). (2014). *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-37524-8>
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2015). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(7), 1013–1026. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.922599>
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108.
- Freitas, W. R. S., Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2011). Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Business Strategy Series*, 12(5), 226-234.
- Genari, D., & Macke, J. (2022). Sustainable human resource management practices and the impacts on organizational commitment. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 62(5), e2021-0489. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220505x>
- Gollan, P. J. (2000). Human resources, capabilities and sustainability. In *Human resource management on the Pacific Rim* (pp. 18-38). Berlin: De Gruyter.
- Hameed, L. A., & Al-Rubaie, S. H. (2020). The impact of sustainable human resource management on the competitiveness of private commercial banks. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 26(121), 1–22. <https://doi.org/10.33095/jeas.v26i121.1981>
- Heronova, S., & Spachek, M. (2021). Sustainable human resource management reporting: Towards an analytical framework based on the GRI standards. *Journal of Cleaner Production*, 311, 127587. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127587>
- Järlström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2016). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 703-724.

- 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.
- Kramer, M. (2014). *Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective* (Vol. 14). Springer Science & Business Media.
- Kubilayhan Goc, Fatma Kusku, SUSTAINABLE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT FROM THE LANGUAGE OF REPORTS, *Research Journal of Business and Management (RJBM)*, V.7(2), p.95-115.
- 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. *International Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences*, 5(6), 1014–1031. <https://doi.org/10.33889/IJMEMS.2020.5.6.077>
- Latif, K. A., Mahmood, N. H. N., & Ali, N. R. M. (2020). Sustainable human resource management practices in the digital banking era: A case study. *International Journal of Bank Marketing*, 38(7), 1581–1600. <https://doi.org/10.1108/IJBM-03-2020-0123>
- Lestari, S. D., Leon, F. M., Widyastuti, S., Brabo, N. A., & Putra, A. H. P. K. (2021). Antecedents and consequences of innovation and business strategy on performance and competitive advantage of SMEs. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(6), 711-721.
- Machini, N. (2017). Towards sustainable human resource management: A framework from the Brazilian banking industry analysis. *Revista de Administração Mackenzie*, 18(6), 40–67. <https://doi.org/10.1590/1678-69712017/administracao.v18n6p40-67>
- Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806–815. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.091>
- Maria Jarlstrom, Essi Saru, Sinikka Vanhala, Sustainable Human Resource Management with Saliency of Stakeholders: A Top Management Perspective, *J Bus Ethics* DOI 10.1007/s10551-016-3310-8
- Mariappanadar, S. (2003). Sustainable human resource strategy: The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *International Journal of Social Economics*, 30(8), 906-923.
- Mazur, B. (2014). A holistic model of sustainable human resource management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116\*, 2815–2819. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.666>
- Mruthyunjaya, V. N., & Geetha, S. N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 247, Article 119131. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119131>
- Nayele Macini, Marlon Fernandes Rodrigues Alves, Adriana Cristina Ferreira Caldana, Lara Liboni, TOWARDS A SUSTAINABLE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: A FRAMEWORK BASED ON THE

- BRAZILIAN BANKING INDUSTRY ANALYSIS, Instituto Tecnológico de Aeronáutica – SP 26 e 27.10.2017
- Nermin, A., & Tariq, A. (2020). Sustainable human resource management: A review and conceptual framework. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 8(2), 167-181.
- Nour Chams, Josep García-Blandón, On the importance of sustainable human resource anagement for theadoption of sustainable development goals, *Resources, Conservation & Recycling* 141 (2019) 109–122, journal homepage: [www.elsevier.com/locate/resconrec](http://www.elsevier.com/locate/resconrec)
- Porter, Michael E., & Kramer, Mark R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
- Researcher. (2023). *Comprehensive analysis of sustainable HRM practices and organizational outcomes*. Unpublished manuscript.
- Sen, D. (2020). A conceptual model of sustainable human resource management: Dimensions and consequences. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(5), 1055–1074. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2019-1827>
- Shaha Faisal, Review Twenty-Years Journey of Sustainable Human Resource Management Research: A Bibliometric Analysis, © 2023 by the author, Licensee MDPI, Basel, Switzerland, This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons , Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), Published: 25 May 2023
- Shams, N., & Garcia-Blandon, J. (2019). An integrated sustainable human resource management model: A systematic literature review. *Sustainability*, 11(13), 3593. <https://doi.org/10.3390/su11133593>
- Sugumar Mariappanadar, Chapter 8 The Model of Negative Externality for Sustainable HRM, <https://www.researchgate.net/publication/289014064>
- Sypniewska, B., Baran, M., & Kłós, M. (2023). Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management – Based on the study of Polish employees. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19, 1069–1100. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00834-9>
- Tabatabaei, S. A., Ardakani, H. D., & Dehghani, M. (2017). Designing a sustainable human resource management model using balanced scorecard approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(7), 936–964. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2016-0160>
- Thom, N., & Zaugg, R. J. (2004). Nachhaltiges und innovatives Personalmanagement. In *Nachhaltiges Innovationsmanagement* (pp. 377-400). Wiesbaden: Gabler.
- Wagner, M. (2013). ‘Green’ human resource benefits: do they matter as determinants of environmental management system implementation? *Journal of Business Ethics*, 114(3), 443-456.
- Westerman, J. W., Rao, M. B., Vanka, S., & Gupta, M. (2020). Sustainable human resource management and the triple bottom line: Multi-stakeholder strategies,

concepts, and engagement. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100742. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100742>

Zaugg, R. J., Blum, A., & Thom, N. (2001). *Nachhaltiges Personalmanagement: Spitzengruppenbefragung in europäischen Unternehmen und Institutionen*. Bern: Arbeitsbericht des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern.