



Shahid Sattari Aeronautical University
of Science and Technology

The Model of Promoting Organizational Sustainability through the Application of the Mentoring Mechanism in the Development of Human Capital

Hamid Reza Shirvani¹, Ali Reza Afsharnejad², Zeinolabedin Amini Sabegh³, Ehsan Sadeh⁴

Abstract

Background & Purpose: Organizational sustainability is recognized as one of the most important strategic goals in organizations, and achieving it requires focusing on human capital development. In this regard, mentoring plays an important role as one of the efficient mechanisms for training and empowering employees. Then, this research has been done with the aim of designing a model to promote organizational sustainability through the use of mentoring mechanism in human capital development.

Methodology: This research is applied in terms of purpose and mixed research in terms of method. In the qualitative part, the theme analysis strategy was used, and in the quantitative part, the descriptive survey strategy was used. The statistical population of the research included academic experts and executive managers of the Social Security Organization, who were selected using snowball sampling and theoretical saturation, 15 people. In this research, a semi-structured interview tool was used to collect data. The statistical population of the quantitative part included 378 human resource development experts of the Social Security Organization, and 180 people were selected as a sample based on the sampling formula. The data collection tool included a researcher-made questionnaire.

Findings: Based on the background of the research as well as the conducted interviews, the dimensions, components and indicators of the human capital development model, educational leadership and organizational sustainability were identified. Based on the findings of the research, human capital development includes three inclusive concepts and 6 organizing concepts and 44 basic concepts, educational leadership includes three inclusive concepts and 7 organizing concepts and 27 basic concepts, and organizational sustainability includes two inclusive concepts and 6 organizing concepts and 54 basic concepts. quantitative data analysis indicated the appropriate fit of model and predicted relationships in the research model.

Conclusion: Mentoring, by creating a supportive environment and transferring knowledge, skills and organizational values, can lead to improving the performance of employees and enhancing their capabilities. This process not only helps to strengthen the productivity and efficiency of the organization, but also lays the foundation for the realization of long-term sustainability goals.

Keywords: *Human Capital Development, Mentoring, Organizational Sustainability.*

Citation: Shirvani, Hamid Reza; Afsharnejad, Ali Reza; Amini Sabegh, Zeinolabedin and Sadeh, Ehsan.(2025). The Model of Promoting Organizational Sustainability through the Application of the Mentoring Mechanism in the Development of Human Capital. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 8(28), 1-30.

1. PhD Student, Department of Public Administration, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran. E-mail: Shirvani@gmail.com

2. Assistant Prof., Department of Public Administration, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran. E-mail: A.r.afsharnejad@gmail.com

3. Associate Prof., Department of Public Administration, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran. E-mail: Drsajadamini@yahoo.com

4. Associate Prof., Department of Industrial Management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: Ehsan.sadeh@gmail.com



دانشکده مدیریت

فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی
شاپای انتشار: ۷۱۱۲-۲۶۷۶
دوره ۸، شماره ۲۸
تابستان ۱۴۰۴
صص ۱-۳۰

الگوی ارتقای پایداری سازمانی از طریق کاربرد سازوکار منتورینگ در توسعه سرمایه انسانی

حمیدرضا شیروانی^۱، علی‌رضا افشارنژاد^۲، زین‌العابدین امینی سابق^۳، احسان ساده^۴

چکیده

زمینه و هدف: پایداری سازمانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین اهداف استراتژیک در سازمان‌ها شناخته می‌شود و دستیابی به آن مستلزم تمرکز بر توسعه سرمایه انسانی است. در این راستا، منتورینگ به‌عنوان یکی از سازوکارهای کارآمد برای پرورش و توانمندسازی کارکنان نقش به‌سزایی ایفا می‌کند. بر این اساس، این پژوهش با هدف طراحی الگویی برای ارتقای پایداری سازمانی از طریق به‌کارگیری سازوکار منتورینگ در توسعه سرمایه انسانی انجام شده است.

روش‌شناسی: این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش، پژوهشی آمیخته است. در بخش کیفی راهبرد تحلیل مضمون و در بخش کمی از راهبرد توصیفی پیمایشی استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی و مدیران اجرایی سازمان تامین اجتماعی بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی و اشیاع نظری تعداد ۱۵ نفر انتخاب شدند. در این پژوهش از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. جامعه آماری بخش کمی شامل ۳۷۸ نفر از کارشناسان توسعه منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی بود که بر اساس فرمول نمونه‌گیری تعداد ۱۸۰ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه محقق ساخته بود.

یافته‌ها: بر اساس پیشینه تحقیق و همچنین مصاحبه‌های انجام شده، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل توسعه سرمایه انسانی، راهبری پرورشی و پایداری سازمانی شناسایی شدند. بر اساس یافته‌های پژوهش، توسعه سرمایه انسانی شامل سه مفهوم فراگیر و ۶ مفهوم سازمان‌دهنده و ۴۴ مفهوم پایه، راهبری پرورشی شامل سه مفهوم فراگیر و ۷ مفهوم سازمان‌دهنده و ۲۷ مفهوم پایه و پایداری سازمانی شامل دو مفهوم فراگیر و ۶ مفهوم سازمان‌دهنده و ۵۴ مفهوم پایه بود. تحلیل داده‌های کمی حاکی از برازش مناسب مدل تحقیق و روابط پیش‌بینی شده در مدل پژوهش بود.

نتیجه‌گیری: منتورینگ، با ایجاد محیطی حمایتی و انتقال دانش، مهارت‌ها و ارزش‌های سازمانی می‌تواند به بهبود عملکرد کارکنان و ارتقای توانمندی‌های آن‌ها منجر شود. این فرآیند نه‌تنها به تقویت بهره‌وری و کارایی سازمان کمک می‌کند، بلکه زمینه‌ساز تحقق اهداف پایداری در بلندمدت می‌شود.

کلیدواژه‌ها: توسعه سرمایه انسانی، راهبری پرورشی، پایداری سازمانی.

استناد: شیروانی، حمیدرضا؛ افشارنژاد، علی‌رضا؛ امینی سابق، زین‌العابدین و ساده، احسان. (۱۴۰۴). الگوی ارتقای پایداری سازمانی از طریق کاربرد سازوکار منتورینگ در توسعه سرمایه انسانی. فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۸(۲۸)، ۱-۳۰.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران. رایانامه: Shirvani@gmail.com

۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران. رایانامه: A.r.afsharnejad@gmail.com

۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران. رایانامه: Drsajadamini@yahoo.com

۴. دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: Ehsan.sadeh@gmail.com

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۷/۱۹

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۴۰۳/۱۰/۱۶

نویسنده مسئول مقاله: علی‌رضا افشارنژاد

نوع مقاله: پژوهشی

DOI:10.22034/qjimdo.2025.493168.1725

مقدمه

پایداری سازمانی در عصر تحولات سریع اقتصادی و اجتماعی به یکی از مهم‌ترین اهداف سازمان‌ها تبدیل شده است. پایداری سازمان به معنای توانایی حفظ یا ارتقای عملکرد در طولانی‌مدت است و نتیجه تداوم رضایت ذی‌نفعان سازمان در گذر زمان محسوب می‌شود. این مفهوم به توانایی سازمان در شناسایی و رصد فرصت‌ها، تغییرات، روندها و ریسک‌های محیط خارجی مرتبط بوده و با هدف ایجاد تعادل میان منافع مالی، اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی در بلندمدت مدیریت می‌شود (محمدی، نداف، شیخ قلاوند، ۱۴۰۲).

مطالعه ادبیات مرتبط با پایداری سازمان نشان می‌دهد که دیدگاه‌های متنوعی درباره عوامل مؤثر بر این حوزه وجود دارد. پژوهش‌های مختلف به عوامل گوناگونی اشاره کرده‌اند، از جمله رویکرد فرایندگرا (بیتمن و دیوید، ۲۰۰۲)، نگرش سیستمی (استاندینگ و جکسون، ۲۰۰۷)، منابع انسانی (سیرسی و همکاران، ۲۰۰۸)، قابلیت‌های مدیریتی و رهبری (هندرسون، ۲۰۰۶)، یادگیری، بهبود و ارزش‌آفرینی (رابینسون و همکاران، ۲۰۰۶)، استراتژی‌های مشارکتی (مارکوم، ۲۰۰۸) و سیستم‌های مدیریتی کل‌نگر (رابسون و همکاران، ۲۰۰۲).

با این حال، اغلب مطالعات به نقش پررنگ سرمایه انسانی در دستیابی به توسعه پایدار سازمانی تأکید کرده‌اند. این پژوهش‌ها بیان می‌کنند که سرمایه انسانی از طریق دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و قابلیت‌های خود می‌تواند به طراحی، برنامه‌ریزی و اجرای مؤثر برنامه‌های مالی، اجتماعی و زیست‌محیطی مرتبط با توسعه پایدار کمک کند. به عبارت دیگر، سرمایه انسانی با اتخاذ اقدامات مناسب، ظرفیت سازمان را برای بقا افزایش داده، اثرات منفی زیست‌محیطی را کاهش داده، استفاده بهینه از منابع طبیعی را ترویج داده و فرصت‌های برابر برای افراد را در راستای اهداف سازمانی تضمین می‌کند (مانک، مانک و سوزا، ۲۰۱۱). یکی دیگر از نکات قابل توجه، تعامل و هم‌افزایی میان مقوله‌های کلیدی مانند رهبری و مدیریت، یادگیری و بهبود، ارزش‌آفرینی و سرمایه انسانی است. این تعامل نشان‌دهنده اهمیت سرمایه انسانی و زیرساخت‌های نرم سازمانی در ارتقای پایداری سازمان است و بر ضرورت توجه به توسعه این سرمایه ارزشمند تأکید می‌کند (نطاق، ۱۳۸۴).

در زمینه توسعه، منتورینگ می‌تواند به عنوان پلی میان اهداف سازمانی و نیازهای فردی کارکنان عمل کند. با تقویت توانمندی‌های کارکنان، این سازوکار به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از فرصت‌های موجود بهره‌برداری کنند و به چالش‌های پیش‌رو پاسخ دهند. علاوه بر این، منتورینگ با ایجاد اعتماد متقابل میان مدیران و کارکنان، به شکل‌گیری محیط‌های کاری مثبت و انگیزشی کمک می‌کند که پایه و اساس موفقیت پایدار است (بهمن و شاکر، ۲۰۲۳). منتورینگ به عنوان ابزاری راهبردی در مدیریت منابع انسانی، فضایی برای تبادل

دانش، تجربه و مهارت‌ها میان افراد ایجاد می‌کند. این فرآیند، علاوه بر تقویت مهارت‌های فردی، حس تعلق سازمانی را افزایش داده و فرهنگ یادگیری مستمر را تقویت می‌کند. پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که برنامه‌های منتورینگ مؤثری دارند، نه تنها بهره‌وری بیشتری را تجربه می‌کنند، بلکه در مواجهه با چالش‌های محیطی نیز انعطاف‌پذیرتر هستند (دلویت^۱، ۲۰۲۳). یکی از مهم‌ترین نتایج استفاده از منتورینگ، بهبود سلامت سازمانی است. سازمان‌هایی که بر توسعه مهارت‌های کارکنان خود تمرکز می‌کنند، اغلب در مقایسه با رقبا نتایج مالی پایدارتری دارند و تولدایی بیشتری در جذب و حفظ استعدادها از خود نشان می‌دهند. این موضوع نشان‌دهنده ارتباط عمیق میان سرمایه انسانی توسعه‌یافته و پایداری سازمانی است (مک‌کینسی^۲، ۲۰۲۳).

سازمان تأمین اجتماعی با چالش‌های جدی روبه‌رو است؛ عواملی نظیر سیاست‌های اقتصادی نامطلوب، نرخ بالای بیکاری، رکود و تورم، تأثیر منفی قابل توجهی بر منابع درآمدی این سازمان گذاشته‌اند. علاوه بر این، محدودیت‌های مالی شدید دولت، همراه با نبود درک کافی از نقش کلیدی تأمین اجتماعی در ایجاد رفاه و امنیت اجتماعی، به انباشته شدن بدهی‌های دولت به این سازمان انجامیده است. از سوی دیگر، مشکلات مدیریتی و داخلی سازمان نیز از جمله عوامل مهمی هستند که ثبات و پایداری آن را تهدید می‌کنند. این وضعیت به حدی است که بدون حمایت دولت، ادامه فعالیت‌های سازمان با مشکلات جدی روبه‌رو خواهد شد. برای مقابله مؤثر با این بحران‌ها، تقویت سرمایه‌های انسانی سازمان و اتخاذ رویکردهای درون‌زا ضروری است. یکی از راه‌حل‌های پیشنهادی برای توسعه، استفاده از مکانیزم منتورینگ یا همان راهبری پرورشی است.

در پژوهش‌های مربوط به سازمان تأمین اجتماعی، با توجه به گستره وسیع خدمات این سازمان، موضوع پایداری سازمانی و به‌ویژه ابعاد و مؤلفه‌های آن به طور دقیق شناسایی نشده است و این مسئله نوعی خلأ نظری ایجاد کرده است. همچنین، با توجه به نقش کلیدی رهبران در هدایت سازمان به سوی تحقق اهداف و حفظ پایداری، هماهنگی و تعامل مستقیم تمامی سطوح سازمانی و نیروی انسانی با رهبران امری ضروری است. از این‌رو، رهبران تلاش می‌کنند با اتخاذ شیوه‌های رهبری متناسب با توسعه و بلوغ منابع انسانی، شرایط لازم برای رشد و پایداری سازمان را فراهم کنند. در این راستا، پژوهش حاضر با هدف طراحی مدلی برای توسعه سرمایه انسانی بر اساس منتورینگ، به منظور تقویت پایداری سازمانی در بخش ستادی سازمان تأمین اجتماعی، انجام شده است. بنابراین، مسئله اصلی این پژوهش نبود

^۱ . Deloitte

^۲ . McKinsey

الگویی برای توسعه منابع انسانی مبتنی بر منتورینگ با هدف ارتقای پایداری سازمانی است.

پیشینه پژوهش

سرمایه انسانی به عنوان یکی از مهم‌ترین دارایی‌های ناملموس سازمان‌ها و جوامع، نقش اساسی در رشد و توسعه اقتصادی، بهره‌وری و نوآوری دارد. مفهوم سرمایه انسانی در ابتدا توسط اقتصاددانانی مانند گری بکر (۱۹۶۴) معرفی شد و به تدریج در حوزه‌های مختلف مدیریتی و اجتماعی توسعه یافت. امروزه سرمایه انسانی نه تنها به مهارت‌ها و دانش افراد محدود می‌شود، بلکه ابعاد دیگری از جمله قابلیت‌های رفتاری، خلاقیت و انعطاف‌پذیری را نیز در بر می‌گیرد.

سرمایه انسانی مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، تجربیات و ویژگی‌های شخصیتی است که افراد برای تولید ارزش در سازمان‌ها و جوامع به کار می‌گیرند (اُی‌سی‌دی، ۲۰۲۰). این مفهوم بیانگر توانمندی افراد در انجام کارها و مشارکت در فرآیندهای سازمانی است و تأثیر مستقیمی بر عملکرد سازمانی دارد (ماریموتو^۱ و همکاران، ۲۰۰۹). تحقیقات نشان داده است که سرمایه انسانی به عنوان یک عامل کلیدی در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار شناخته می‌شود. توانمندی نیروی کار نه تنها بهره‌وری سازمان را افزایش می‌دهد، بلکه به توسعه نوآوری، کاهش هزینه‌ها و ارتقای رضایت مشتری نیز کمک می‌کند (بارنی، ۱۹۹۱) همچنین، سازمان‌هایی که در توسعه سرمایه انسانی سرمایه‌گذاری می‌کنند، قادر به سازگاری بهتر با تغییرات محیطی و رقابت جهانی هستند (نئو و همکاران، ۲۰۱۷). منتورینگ یکی از روش‌های کارآمد برای توسعه سرمایه انسانی است که بر انتقال دانش، تجربیات و مهارت‌ها از افراد با تجربه به کارکنان جوان‌تر تأکید دارد. این فرآیند می‌تواند باعث تقویت ارتباطات درون‌سازمانی، ارتقای مهارت‌های فردی و نهایتاً بهبود عملکرد کلی سازمان شود (ایبای^۲ و همکاران، ۲۰۱۳).

منتورینگ؛ منتورینگ یکی از مؤثرترین روش‌ها برای توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌ها محسوب می‌شود. این فرآیند شامل انتقال دانش، مهارت‌ها، و تجربیات از فردی باتجربه (منتور) به فردی کم‌تجربه‌تر (متنی) است که می‌تواند به ارتقای توانمندی‌های فردی و حرفه‌ای کمک کند. منتورینگ به عنوان یک رابطه دوطرفه، به متنی امکان می‌دهد که از تجربیات و دیدگاه‌های منتور بهره‌بردار و در مسیر رشد شخصی و حرفه‌ای خود پیشرفت کند (کرم، ۱۹۸۵).

¹. Marimuthu

². Eby

منتورینگ را می‌توان به دو نوع رسمی و غیررسمی تقسیم کرد. منتورینگ رسمی، به صورت ساختارمند و با هدف‌گذاری‌های مشخص صورت می‌گیرد، در حالی که منتورینگ غیررسمی معمولاً خودجوش و براساس ارتباطات طبیعی شکل می‌گیرد. هر دو نوع منتورینگ می‌توانند مزایای مهمی برای سازمان‌ها داشته باشند، از جمله افزایش رضایت شغلی، بهبود عملکرد کارکنان و ارتقای تعهد سازمانی (ایبای و همکاران، ۲۰۱۳). مدل‌های مختلفی برای اجرای منتورینگ در سازمان‌ها ارائه شده است. یکی از مدل‌های پرکاربرد، مدل چرخه منتورینگ است که شامل مراحل آغاز، پرورش، بلوغ و پایان رابطه منتورینگ است. این مدل تأکید دارد که هر مرحله نیازمند استراتژی‌ها و مهارت‌های خاصی برای اطمینان از اثربخشی رابطه منتورینگ است (راجین و کرم، ۲۰۰۷). منتور نقش‌های متعددی از جمله مربی، حامی، مشاور، و الگو را ایفا می‌کند. وی با ارائه بازخوردهای سازنده و ایجاد فرصت‌های یادگیری، منتی را در مسیر توسعه یاری می‌رساند. علاوه بر این، منتورها به ایجاد شبکه‌های ارتباطی و فراهم کردن دسترسی به منابع کمک می‌کنند که این امر می‌تواند تأثیر مستقیمی بر پیشرفت شغلی منتی داشته باشد (آلن و همکاران، ۲۰۰۴).

علیرغم مزایای منتورینگ، این فرآیند می‌تواند با چالش‌هایی نیز همراه باشد. عدم تناسب بین منتور و منتی، نبود زمان کافی، یا عدم شفافیت در انتظارات از جمله موانعی هستند که ممکن است اثربخشی منتورینگ را کاهش دهند. برای غلبه بر این چالش‌ها، سازمان‌ها باید در انتخاب و آموزش منتورها دقت کافی داشته باشند و برنامه‌های منتورینگ را به‌طور دقیق طراحی و اجرا کنند (گاروی^۱ و همکاران، ۲۰۱۸).

پایداری سازمانی؛ بحث پایداری سازمانی به‌عنوان یک موضوع برجسته و جذاب در صنعت و مجامع علمی شناخته می‌شود. سازمان‌ها برای دستیابی به توسعه پایدار باید با تبیین ارزش‌ها و گسترش فرهنگ پایداری، اهداف و چشم‌اندازهای خود را در این راستا همسو کنند (مصطفی و نجم، ۲۰۱۸). پایداری سازمانی نه تنها به معنای ثبات مالی و اقتصادی است، بلکه به‌عنوان یک مزیت رقابتی مطرح شده و نشان‌دهنده سطح بالایی از ثبات و کارایی اقتصادی است که می‌تواند ارزش‌های بالقوه جدیدی برای سازمان ایجاد کند (کوالیک و همکاران، ۲۰۲۱).

اهداف توسعه پایدار، ترکیبی از پیشرفت اقتصادی، پایداری محیط‌زیست و مسائل اجتماعی را شامل می‌شود (دژنگیز، ۲۰۲۰؛ مابخوت و همکاران، ۲۰۲۱). این مفهوم بر سه رکن اصلی اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی استوار است که توجه بسیاری از نویسندگان

¹. Garvey

و پژوهشگران را جلب کرده است (هوف، ۲۰۰۹). یکی از چالش‌های اصلی در مسیر تحقق پایداری، تضاد با اهداف اقتصادی است، چرا که در دیدگاه کلاسیک، هدف اصلی سازمان‌ها حداکثر کردن سود سهامداران تلقی می‌شود. پایداری ایده‌آل به معنای گسترش فعالیت‌های سازمان در حوزه‌های اجتماعی، بهبود کیفیت و دسترسی به سرمایه طبیعی و انسانی، و ایجاد تعادل بین سه رکن اساسی پایداری است (آرو و شج، ۲۰۱۶). در نتیجه، پایداری سازمانی تلاش می‌کند توسعه اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی را به گونه‌ای متعادل پیش ببرد، ظرفیت سازمان برای بقا را افزایش دهد، اثرات مخرب زیست‌محیطی را کاهش دهد، و بهره‌برداری منطقی از منابع طبیعی را ترویج کند. همچنین، تضمین می‌کند که افراد به فرصت‌های برابر دسترسی داشته باشند و توسعه‌ای هماهنگ با اهداف سازمانی صورت گیرد.

پیشینه تجربی

در این بخش مهمترین پیشینه‌های مرتبط با موضوع پژوهش بررسی شده است. قاسمی و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیقی با عنوان ارائه الگوی منتورینگ در راستای بهبود فعالیت‌های منابع انسانی (مورد مطالعه: شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب) انجام دادند. نتایج این تحقیق حاکی از شناسایی ۱۵ مولفه و ۹۶ شاخص بود که در آن ارتباطات سازمانی، ارزیابی منتورینگ، آموزش سازمانی، تعهدسازمانی، توانمندسازی کارکنان، ساختار سازمانی، عوامل سازمانی، مدیریت دانش، مدیریت مسیر شغلی، مدیریت منابع انسانی، نتایج عملکردی سازمان، و ویژگی‌های فردی منتور به عنوان عوامل و زیرساخت‌های لازم جهت ارائه الگوی منتورینگ در راستای بهبود فعالیت‌های منابع انسانی در شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب معرفی شده است.

کوثریه، نوه ابراهیم و عبدالهی (۱۳۹۹) تحقیقی با عنوان توسعه منابع انسانی با روش منتورینگ در شرکت مدیریت شبکه برق ایران انجام داد. یافته‌های پژوهش حاکی از شناسایی سه مقوله توسعه فردی، توسعه سازمانی و توسعه ارتباطی بود که هر کدام از این‌ها دارای چند مولفه بودند. در مقوله توسعه فردی، مولفه‌های دانش، شخصیت و شغل، در مقوله توسعه سازمانی، مولفه‌های مدیریت، انگیزش و منابع انسانی و در مقوله توسعه ارتباطی، مولفه مشتریان / ذی‌نفعان شناسایی شدند. نتایج تحقیق نشان داد مدیریت، شخصیت و شغل، مهم‌ترین مولفه‌ها و سه وجه هرم روش منتورینگ در شرکت هستند. روش منتورینگ موثر، به عواملی مانند نگرش مدیریت ارشد، نحوه سازماندهی، هدایت، نظارت امور و توجه به مولفه شخصیت و شغل وابسته است.

عابدینی و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی با هدف ارائه مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد ارتقاء سرمایه اجتماعی سازمانی انجام دادند. ابعاد و مؤلفه‌های زیرسیستم توسعه منابع انسانی

دارای قابلیت اثرگذاری بر سرمایه اجتماعی با استفاده از روش تحلیل تم و مصاحبه با خبرگان و پالایش مدل طی دو راند دلفی با گروه دیگری از خبرگان، مشتمل بر ۵ تم اصلی و ۳۰ تم فرعی احصاء شد. از میان ابعاد توسعه منابع انسانی، بُعد مدیریت عملکرد بیشترین تأثیر را بر سرمایه اجتماعی سازمانی دارد و توسعه منابع انسانی از طریق بُعد ارتباطی سرمایه اجتماعی، بیشترین اثرگذاری را به همراه دارد.

در مطالعه دیگری با بررسی تأثیر شرایط محیط سازمان بر پایداری سازمانی نشان داد که عوامل توسعه و پیاده‌سازی سازوکارهای انگیزشی کارکنان، بهبود سلامت کارکنان، بهبود شرایط کاری، شناسایی و حداقل کردن اثرات مخرب زیست محیطی، دستیابی به اثربخشی انرژی، کاهش هزینه‌ها، نوآوری‌های فناوری، تعهد در مقابل ذینفعان و تنوع در عرضه محصولات تأثیر مثبتی بر پایداری سازمانی دارد (پیرایش و بهره‌ور، ۱۳۹۷).

ناصحی فر و همکاران (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد بهبود فرهنگ سازمانی (مطالعه موردی: وزارت دادگستری) انجام دادند. ابزار اندازه‌گیری مصاحبه ساختاریافته و نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه بود. نتایج این تحقیق نشان داد که الگوی توسعه منابع انسانی با رویکرد توسعه فرهنگی شامل عوامل مدیریتی، عوامل فردی، تعهد کارکنان و مسیر پیشرفت شغلی، میزان استقلال کارکنان در انجام وظایف، شرایط نرم‌افزاری محیط کاری، ارزش‌ها و رفتار سازمانی، دین محوری و عدالت سازمانی و کمال‌گرایی و عوامل محتوایی هستند. میرزاخانی و همکاران (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان سرمایه انسانی و تحقق رویکرد جامعه‌محوری پلیس انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان داد که بین مؤلفه‌های ویژگی‌های سرمایه انسانی شامل: ویژگی‌های اخلاقی، مهارت‌های حرفه‌ای، سلامت روان و دانش کارکنان با تحقق رویکرد جامعه‌محوری رابطه معنی‌دار مثبت وجود دارد. جوانک لیاولی و همکاران (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزش بالینی: دانشگاه‌های علوم پزشکی دولتی شهر تهران انجام دادند. جامعه آماری دانشجویان و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های علوم پزشکی بود. نتایج تحقیق نشان داد که ابعاد اصلی توسعه هدایت آموزشی، توسعه هدایت پژوهشی، توسعه هدایت بالینی، توسعه مهارت‌های مدیریتی، توسعه مهارت‌های رهبری و خود توسعه فردی بودند.

فرهادی و صادقی (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان الزامات توسعه منابع انسانی سازمان‌های نظامی در افق ۱۴۱۰ و تأثیر آن بر توسعه دفاعی انجام دادند. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات در دو مرحله، از روش تحلیل محتوای کیفی و آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. نتایج تحقیق حاکی از آن بود که الزامات توسعه منابع انسانی در چهار بُعد؛ الزامات فردی، سازمانی، مدیریتی و محیطی تعیین گردیدند و همبستگی مثبت و معنی‌داری بین الزامات توسعه منابع

انسانی و توسعه دفاعی وجود دارد.

زایکا و گریدین^۱ (۲۰۲۰) پژوهشی با هدف توسعه سرمایه انسانی بخش کشاورزی اقتصاد ملی انجام دادند. در این پژوهش از روش‌های رویکرد سیستماتیک و تحلیل ساختاری - کاربردی، انتزاعی - منطقی، تکنوگاری و گرافیکی استفاده شد. این مطالعه ماهیت و ویژگی‌های تشکیل سرمایه انسانی در بخش کشاورزی را شامل دانش کارکنان و دانش رهبران، آموزش، توانمندسازی کارکنان و بهبود مهارت و تخصص دانست. نونز رویس^۲ و همکاران (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان مدیریت سرمایه انسانی در شرکت‌های کوچک و متوسط گردشگری از رویکرد سیستمی سایبری انجام دادند و با استفاده از مرور سیستماتیک، پیشین مؤلفه‌های مهارت، دانش، آموزش، انعطاف‌پذیری، چابک‌سازی، تغییر، تعهد مدیران را به عنوان ابعاد مدیریت سرمایه انسانی بیان داشتند.

کوزنتسوا^۳ و همکاران (۲۰۱۹) پژوهشی با عنوان الگوی توسعه سرمایه انسانی قابلیت تطبیق نوآوری‌ها در انتقال به یک اقتصاد دیجیتال انجام دادند و ابعاد قابلیت دانش مدیران، میزان دانش کارکنان، علاقه‌مندی و ارتباط کارکنان، مهارت شغلی و توانمندی کارکنان را به عنوان ابعاد توسعه سرمایه به دست آوردند

باران^۴ (۲۰۲۲) تحقیقی با هدف بررسی تعیین‌کننده‌های فرآیندهای منتورینگ از دیدگاه مدیران منابع انسانی شرکت‌های مختلف صنعت گردشگری و تاثیر شرایط این صنعت بر اثرات منتورینگ مربوط به توسعه سرمایه انسانی انجام دادند. ویژگی‌های تعیین‌کننده منتورینگ به منظور ایجاد مدلی برای اثربخشی منتورینگ که بتواند در جهت افزایش کیفیت منابع انسانی در فعالیتهای گردشگری مورد استفاده قرار گیرد، استخراج شدند. بر اساس شکاف شناختی شناسایی شده چهار فرضیه تدوین شد. مطالعه کیفی با استفاده از روش مثلث‌سازی انجام گرفت. این مطالعه نشان داد که تعیین‌کننده ارتباطی، انگیزشی و سازمانی به علاوه تعیین‌کننده‌های مربوط به مدیریت منابع انسانی تاثیر معناداری روی اثربخشی منتورینگ در توسعه کارکنان در شرکت‌های گردشگری دارد.

نواز و موامر (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای به منظور کشف پایداری سازمانی، حوزه‌های عملکردی و بهترین شیوه‌های مربوط به پایدارترین سازمان‌ها، به بررسی ۱۰۰ سازمان پایدار پرداختند که از راه رتبه‌بندی و با غربالگری گزارش‌های سازمانی در سال‌های ۲۰۱۲ تا ۲۰۱۶

1. Zaika, S., and Gridin

2. Núñez-Ríos

3. Kuznetsova

4. Baran

معرفی شده بودند. نتایج نشان داد که پایدارترین سازمان‌ها برای پیشبرد عملکرد پایداری خود بر ۹ موضوع تکیه می‌کنند؛ ۱. بهینه‌سازی منابع و به حداقل رساندن ضایعات؛ ۲. تعالی تجاری و عملیاتی؛ ۳. شهروند شرکتی و توسعه اجتماعی؛ ۴. پژوهش و نوآوری؛ ۵. تدارکات، زنجیره تأمین و تدارکات؛ ۶. حکمرانی؛ ۷. ابزارهای مدیریت پایداری؛ ۸. روابط کارکنان؛ ۹. سلامت، تندرستی، ایمنی و امنیت (نواز و موامر، ۲۱۰۹).

نتایج مطالعه دیگری در صنایع شیمیایی مصر با عنوان ارتقای پایداری و نوآوری سازمانی نشان داد که نوآوری می‌تواند با تقویت عملکرد شاخص‌های محیطی و اقتصادی، پایداری سازمانی را تسریع کند (مصطفی و نجم، ۲۰۱۸). همچنین بر اساس نتایج یک مطالعه اکتشافی که به منظور تهیه فهرستی اولیه از مؤلفه‌های تجارت پایدار در صنایع پتروشیمی انجام شد مؤلفه‌های عمومی پایداری در صنعت پتروشیمی شامل ذینفعان (کارکنان، جامعه و محیط زیست)، با ۴ مؤلفه، منابع مالی با ۱۱ مؤلفه، بهبود طراحی و فرایندها با ۹ مؤلفه، سیاست و راهبرد تولید پاک با ۷ مؤلفه و رهبری نیز با ۷ مؤلفه و مؤلفه‌های عملیاتی پایداری نیز شامل عرضه مواد اولیه و آماده‌سازی، سنتز، جداسازی محصول و پالایش، حمل و نقل و نگهداری محصول، کاهش میزان انتشار آلاینده‌ها و بهبود فناوری و تجهیزات بود (آریاناس و همکاران، ۲۰۱۷). مطالعات پیشین در زمینه توسعه سرمایه انسانی را می‌توان به چند دسته اصلی تقسیم کرد؛

طراحی مدل‌های توسعه سرمایه انسانی؛ این دسته شامل پژوهش‌هایی است که هدف آنها ارائه الگوهایی برای توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌ها و صنایع مختلف است. نمونه‌هایی از این مطالعات عبارت‌اند از: مدل‌سازی توسعه سرمایه انسانی در وزارت نفت ایران، صنایع خلاق، و سازمان‌های دولتی (حاجی‌لو و همکاران، ۱۳۹۷-۱۳۹۹) و مدل‌هایی برای توسعه منابع انسانی در بخش‌های مختلف مانند کشاورزی (زایکا و گریدین، ۲۰۲۰) و مناطق خاص (مازلیس و همکاران، ۲۰۱۸).

رویکردهای خاص در توسعه منابع انسانی؛ این مطالعات بر تحلیل توسعه سرمایه انسانی با رویکردهایی مانند ارتقای سرمایه اجتماعی، مدیریت استعداد، و بهبود فرهنگ سازمانی تمرکز دارند. نمونه‌هایی از این پژوهش‌ها شامل مطالعات عبیدینی و همکاران (۱۳۹۸)، سفیدگران و همکاران (۱۳۹۷)، و کوزنتسوا و همکاران (۲۰۱۹) است.

الزامات و پیامدهای توسعه منابع انسانی؛ دسته دیگری از پژوهش‌ها بر شناسایی الزامات توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها و بررسی تأثیر آن بر پایداری و عملکرد سازمانی تأکید داشته‌اند. این مطالعات شامل بررسی الزامات سازمان‌های نظامی در افق ۱۴۱۰ (فرهادی و صادقی، ۱۳۹۵) و پیشایندها و پیامدهای توسعه منابع انسانی در بخش‌های

مختلف مانند بهداشت و درمان (بهرام دلگشایی و همکاران، ۱۳۸۶) می‌شود. با توجه به مطالعات پیشین، کمتر به طراحی مدل‌های توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌های عمومی پرداخته شده است. این پژوهش می‌تواند شواهد جدیدی در ارتباط با تأثیر توسعه سرمایه انسانی بر بهبود پایداری سازمانی ارائه دهد و به‌عنوان نوآوری محسوب شود.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش دارای رویکردی آمیخته است. در بخش کیفی از راهبرد تحلیل مضمون و در بخش کمی از راهبرد توصیفی پیمایشی استفاده شده است. در بخش کیفی از ابزار مصاحبه نیمه ساختار یافته برای گردآوری داده‌ها استفاده شد. بخش کیفی این مطالعه بر اساس دیدگاه ۱۵ نفر از مدیران و خبرگان دارای سابقه مدیریتی و تخصص مرتبط انجام شد.

در بخش کیفی، برای اطمینان از اعتبار درونی یافته‌ها، داده‌ها با توجه به مبانی نظری، پیشینه پژوهش، منابع مرتبط و مصاحبه با افراد کلیدی انتخاب و تأیید شدند. همچنین نظرات و پیشنهادات گروهی از خبرگان در فرآیند کار اعمال و پیش از کدگذاری، اصلاحات لازم انجام شد. برای تضمین دقت و صحت داده‌ها، از روش بررسی توسط اعضای پژوهش استفاده شد؛ به این صورت که نتایج تحلیل و دسته‌بندی‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌شوندگان برای تأیید در اختیار آنان قرار گرفت. جهت ارزیابی اعتبار بیرونی (قابلیت انتقال) یافته‌ها، از تکنیک‌هایی مانند اشباع نظری، استفاده از روش‌های خاص کدگذاری، تحلیل نمادها و نشانه‌ها و ارائه توصیفات جامع داده‌ها بهره‌گیری شد. همچنین برای ارزیابی روایی (قابلیت تأیید) یافته‌ها، سه تکنیک شامل گردآوری داده‌ها از منابع متنوع، تحلیل موارد مخالف و استفاده از رویکردی منعطف در پژوهش به کار گرفته شد. همچنین، برای محاسبه پایایی، از روش توافق درون‌موضوعی استفاده شد. به این معنا که از یک دانشجوی مقطع دکتری مدیریت خواسته شد تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند. آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم جهت کدگذاری مصاحبه‌ها به ایشان انتقال داده شد. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در نظر دو نفر مشابه هستند با عنوان «توافق» و کدهایی که غیرمشابه هستند با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند. سپس محقق به همراه این همکار تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون‌موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

درصد توافق درون‌موضوعی = تعداد توافقات * ۲ / تعداد کل کدها * ۱۰۰

نتایج حاصل در جدول زیر آمده است:

جدول ۱. محاسبه پایایی بخش کیفی

ردیف	مصاحبه	کل داده‌ها	توافقات	عدم توافقات	پایایی باز آزمون
۱	۲	۹۵	۴۳	۹	۹۰
۲	۷	۷۱	۳۳	۵	۹۲
۳	۱۱	۸۵	۳۹	۷	۹۱
۴	کل	۲۵۱	۱۱۵	۲۱	۹۱

همان‌طور که جدول نشان می‌دهد، کدهای ثبت شده توسط هر دو محقق برابر ۲۵۱، تعداد کل توافقات بین این کدها ۱۱۵ و تعداد عدم توافقات ۲۱ است. پایایی بین دو کدگذار نیز ۹۱ درصد (بالاتر از ۶۰ درصد) بود. بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تایید است. جامعه آماری بخش کمی شامل ۳۷۸ نفر از کارشناسان توسعه منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی بود که بر اساس فرمول نمونه‌گیری تعداد ۱۸۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه محقق ساخته بود. روایی ابزار سنجش از طریق روایی همگرا و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (جدول ۲) تایید شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های کمی (آزمون رولبط بین مدل) از مدل یلبی معادلات ساختاری (تحلیل مسیر) و نرم افزار پی.ال.اس استفاده شد.

جدول ۲. محاسبه پایایی بخش کمی

متغیرها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده
توسعه سرمایه انسانی	۰.۹۵۵	۰.۹۵۸	۰.۵۳۶
منتورینگ	۰.۹۳۵	۰.۹۴۱	۰.۵۳۶
پایداری سازمانی	۰.۹۶۰	۰.۹۶۲	۰.۵۳۵

یافته‌های پژوهش

در مجموع تعداد ۱۵ مصاحبه انجام و کدگذاری مصاحبه‌ها انجام شد. در گام اول، ابتدا داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به دقت مورد مطالعه، بررسی و تحلیل قرار می‌گیرند، سپس عمل مفهوم‌سازی صورت می‌گیرد و به داده‌هایی که از نظر مفهوم شبیه به یکدیگر هستند، با نام‌های متناسب، برچسب زده می‌شود. جدول دو گزاره‌های استخراج شده به همراه مفاهیم نسبت داده شده به آن‌ها هستند.

جدول ۲. نمونه‌ای از استخراج مضامین پایه از متن مصاحبه‌ها

بخشی از گزاره‌های نوشتاری مصاحبه‌ها	برخی از مضامین پایه
"... بدون تردید منابع انسانی محوری ترین عنصر تاثیرگذار در ارائه خدمات باکیفیت است. هرچقدر هم ساختار و فرایند را درست و مناسب تعریف کنید اما منابع انسانی شایسته‌ای نداشته باشید خروجی و اثربخشی لازم را دریافت نخواهید کرد. بنابراین به نظرم منابع انسانی رکن اصلی هر سازمان	یادگیری فردی سازگاری انعطاف پذیری

بخشی از مضامین پایه	بخشی از گزاره‌های نوشتاری مصاحبه‌ها
خودتوسعه‌گری کسب دانش شغلی نیازسنجی آموزشی تعیین فعالیت‌های دارای قابلیت یادگیری تعیین و تدارک الزامات اجرای طرح تعیین معیارهای انتخاب منتور محیط آموزشی مناسب رضایتمندی بیمه‌گذاران برنامه ریزی برای اجرای سیاست‌های کلان‌تأمین اجتماعی ارزیابی و تحلیل موقعیت‌های محیطی شناسایی مسائل کوتاه مدت و بلندمدت آمدگی سازمان برای مواجه با مسائل آینده همسویی راهبردی با اسناد بالادستی	<p>هست. محیط مدام در حال تغییر است و متغیرهای محیطی نیز سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهند. تغییرات محیطی انتظارات ذینفعان و مشتریان و ارباب رجوع را شکل جدیدی می‌دهد. منابع انسانی که ۱۰ سال پیش استخدام شده با یک سطح دانش و مهارت به احتمال زیاد توانایی پاسخ به تقاضاهای جدید و کار با فرایندها و سیستم‌های جدید را نخواهد داشت. لذا توسعه سرمایه انسانی ضروری است. کارکنان باید بتوانند با محیط جدید سازگار شوند و در مواجهه با مسائل جدید انعطاف پذیر باشند. آنها باید پیوسته به دنبال یادگیری و کسب و دانش و مهارت موردنیاز شغل شان باشند. آموزش نیروی انسانی یکی از راهبردهای مهم در ارتقای توانمندی و توسعه منابع انسانی است. تجربه نشان داده که در سازمان آموزش‌های مهارت محور و تجربه محور بسیار تاثیرگذار تر از آموزش‌های نظری است. راهبری پرورشی به عنوان یکی از شیوه‌های نوین آموزش سازمانی مطرح است. اما متأسفانه کمتر توسط سازمان‌ها استفاده می‌شود شاید دلیلش هم عدم شناخت کافی از این روش باشد. اما به نظرم روش خوبی برای انتقال دانش سازمانی است البته اگر درست اجرا شود. مثل هر برنامه آموزشی باید نیازسنجی صورت گیرد و فعالیت‌ها و مهارتهایی که قرار است از منتور به فراگیر(منتی) منتقل شود باید تعیین شوند. الزامات اجرایی طرح چه مادی و فیزیکی و چه معنوی و نرم افزاری باید فراهم شود. محیط آموزشی مناسبی باید مهیا باشد به طوری که تمرکز ذهنی برای یادگیری فراهم شود. انتخاب افرادی که راهبری پرورشی را اجرا خواهند کرد از همه مهمتر است. اینکه این افراد هم شایستگی شغلی بالایی داشته باشند و هم مهارت لازم برای منتورینگ را. ... بله به نظرم پایداری سازمانی نتیجه پایداری منابع انسانی است. این عملکرد کارکنان است که می‌تواند به رضایت مندی ارباب رجوع و بیمه‌گذاران منجر شود. سازمان تأمین اجتماعی برای پایداری بایستی سیاست‌های مناسبی را برای رویارویی با مسائل آتی که در اسناد بالادستی مطرح شده است تدوین و اجرا کند. تداوم شرایط کنونی پایداری این سازمان را با چالش روبرو خواهد کرد. باید سیاست‌های کلان ابلاغی نقشه راه اقدامات این سازمان باشد و با آینده‌نگری و تحلیل مناسب موقعیت‌ها و شناسایی مسائل کوتاه مدت و بلندمدت سازمان گام‌های اساسی برای پایداری سازمانی برداشته شود".</p>

بعد از اتمام مصاحبه‌ها کدگذاری به منظور استخراج مضامین(پایه، سازمان دهنده و فراگیر) انجام شد. در ادامه به تفکیک هریک از متغیرهای پژوهش، خروجی کدگذاری‌ها انجام شده ارائه شده است. جدول ۳ استخراج مضامین پایه برای مفهوم توسعه سرمایه انسانی را نشان می‌دهد.

جدول ۳. مضامین پایه استخراج شده برای مفهوم توسعه سرمایه انسانی در مرحله اول کدگذاری

کد	مضامین پایه	تعداد تکرار	کد	مضامین پایه	تعداد تکرار
A1	وظیفه شناسی	۴	A23	استقلال رأی	۱
A2	فعال‌گرا	۲	A24	موقعیت شناسی	۳
A3	خلاقیت	۵	A25	انعطاف پذیری	۴
A4	گشودگی	۱	A26	توانایی متقاعدسازی	۲
A5	سازگاری	۳	A27	توانایی حل تعارض‌های بین فردی	۲
A6	خودکنترل	۳	A28	مسئولیت پذیری	۹
A7	اعتماد به نفس	۲	A29	توانایی تاثیرگذاری روی رفتار دیگران	۲
A8	جمع‌گرایی و مشارکت پذیری	۲	A30	برقراری ارتباط کلامی و غیر کلامی	۵
A9	خودمدیریتی	۶	A31	مدیریت زمان	۲
A10	جسور بودن	۱	A32	کسب دانش تخصصی مربوط به شغل	۱۰
A11	همکاری موثر با دیگران	۶	A33	مدیریت استرس شغلی	۳
A12	خودتوسعه‌گری	۵	A34	تکریم ارباب رجوع	۵

کد	مضامین پایه	تعداد تکرار	کد	مضامین پایه	تعداد تکرار
A13	انتقادپذیری	۲	A35	مدیریت منابع سازمانی	۳
A14	خوش بینی	۱	A36	وظیفه شناسی	۶
A15	دقت و تمرکز ذهنی	۲	A37	کارآمدی در انجام امور محوله	۸
A16	یادگیری فردی	۸	A38	تفکر و نگرش سیستمی	۴
A17	مهارت کار گروهی و تیمی	۳	A39	عملگرایی در جهت اهداف سازمان	۳
A18	تحلیل گری	۲	A40	تاب آوری شغلی	۳
A19	مدیریت احساسات فردی	۲	A41	مدیریت دانش سازمانی	۲
A20	مثبت اندیشی	۱	A42	تصمیم گیری و تصمیم سازی	۴
A21	اصول و فنون مذاکره	۱	A43	مدیریت تجربیات سازمانی	۲
A22	مساله یابی و حل مساله	۷	A44	هوش سازمانی	۲

جدول ۴ استخراج مضامین پایه برای مفهوم راهبری پرورشی را نشان می دهد.

جدول ۴. مضامین پایه استخراج شده برای مفهوم راهبری پرورشی در مرحله اول کدگذاری

کد	مضامین پایه	تعداد تکرار	کد	مضامین پایه	تعداد تکرار
A1	شناسایی نیازهای آموزشی	۶	A15	تعیین فعالیت‌های دارای قابلیت یادگیری	۳
A2	پیش بینی امکانات و تجهیزات موردنیاز	۵	A16	تمرکز بر رفتارهای مهارت محور	۲
A3	ایجاد فضا و محیط یادگیری مناسب	۴	A17	تاکید بر بعد تربیتی و پرورشی منتهی	۱
A4	ایجاد طرح اجرایی مبتنی بر نیازسنجی	۳	A18	اقدامات یاددهی-یادگیری با مشارکت منتهی و منتور	۲
A5	تعیین الزامات اجرایی طرح	۶	A19	ارزیابی رضایت منتهی از فرآیند برنامه	۵
A6	تدوین برنامه زمانی (زمانبندی برنامه)	۳	A20	ارزیابی میزان یادگیری منتهی ها	۳
A7	ایجاد تعهد بین کلیه ذی نفعان مرتبط	۲	A21	ارزیابی میزان تغییر رفتار منتهی ها	۴
A8	تعیین اهداف و نتایج مورد انتظار از برنامه	۸	A22	ارزیابی میزان جامعه پذیری منتهی ها	۳
A9	تعیین معیارهای انتخاب منتهی و منتور	۱۰	A23	ارزیابی رضایت منتهی از منتور	۴
A10	تعیین وظایف و نقش‌های منتهی	۷	A24	دریافت بازخورد از منتورها	۶
A11	تعیین وظایف و نقش‌های منتور	۸	A25	ارزیابی رضایت منتور از فرآیند برنامه	۵
A12	آشناسازی منتهی و منتور با فرآیند آموزش	۶	A26	ارزیابی میزان رضایت منتور از منتهی	۷
A13	انتخاب منتهی و منتور با توجه به سازگاری شخصیتی	۴	A27	ارزیابی میزان ارتقای مهارت راهبری منتورها	۳
A14	برقراری ارتباط بین منتهی و منتور	۵			

در جدول ۵ استخراج مضامین پایه برای مفهوم پایداری سازمانی ارائه شده است.

جدول ۵. مضامین پایه استخراج شده برای مفهوم پایداری سازمانی در مرحله اول کدگذاری

کد	مضامین پایه	تعداد تکرار	کد	مضامین پایه	تعداد تکرار
A1	پاسخگویی مناسب به نیازها و درخواست‌های بیمه شدگان	۴	A28	پایش مستمر متغیرهای محیطی و استفاده بهینه از فرصت ها	۳
A2	عدالت بین نسلی	۱	A29	برنامه ریزی برای اجرای سیاست‌های کلان حوزه تامین اجتماعی	۳
A3	مسئولیت اجتماعی	۵	A30	توانایی بهره گیری از ظرفیت ها و قابلیت‌های سازمان	۴
A4	رضایتمندی بیمه گذاران	۹	A31	تعادل بین منابع و مصارف	۳
A5	پاسخگویی به ذینفعان	۵	A32	توانایی سازمان در توقف سازی مسائل غیرمنتظره	۲
A6	پابندی به حقوق و رعایت تعهدات بین نسلی	۲	A33	ارزیابی و تحلیل موقعیت	۳
A7	عدالت و یکسان سازی مقررات بیمه ای	۲	A34	شناسایی مسائل سازمان در کوتاه مدت و بلندمدت	۲
A8	رعایت محاسبات و قواعد بیمه ای	۱	A35	توانایی پیش بینی مسائل غیرمنتظره	۱
A9	لایه بندی امور بیمه‌ای و سطح بندی خدمات	۱	A36	تاب آوری سازمان در رویارویی با بحران	۳
A10	بهبود مستمر فرآیندها	۴	A37	انعطاف پذیری سازمانی	۴
A11	تحکیم نهاد خانواده با خدمات فراگیر و یکپارچه	۳	A38	بهره گیری از ظرفیت‌های مشارکت مردمی و نهادهای مدنی	۵
A12	پایداری درآمد	۷	A39	تعاملات و ارتباطات اثربخش درون و برون سازمانی	۷

کد	مضامین پایه	تعداد تکرار	کد	مضامین پایه	تعداد تکرار
A13	جریان نقدینگی مناسب	۴	A40	تاکید بر ساختار و فناوری به جای فرآیند	۳
A14	مدیریت هزینه	۴	A41	تاکید بر تخصص گرایی و مهارت ورزشی	۳
A15	تامین منابع پایدار	۳	A42	اجرای قوانین و مقررات	۴
A16	همراستایی راهبردهای سازمانی با سیاست‌های ابلاغی و اسناد بالادستی تامین اجتماعی	۳	A43	تعامل سازمان ها و دستگاه‌های همکار و موظف در حوزه تامین اجتماعی	۲
A17	حفظ و ارتقاء ارزش ذخایر سازمانی	۲	A44	گزارش گیری مویرگی از خطاها و اشتباهات عملکردی	۲
A18	ظرفیت تجدید پذیری منابع	۲	A45	تشدید نظارت و کنترل بر گلوگاه‌های عملکردی	۳
A19	بهینه سازی مصرف انرژی	۳	A46	نهادینه شدن فرهنگ پایداری	۵
A20	شایسته سالاری	۴	A47	تکریم دانش و بکارگیری آن در عمل	۳
A21	تمرکز بر توسعه منابع انسانی	۲	A48	روان سازی جریان تسهیم و انتقال دانش	۳
A22	آموزش و توانمندسازی کارکنان	۳	A49	حساسیت سازمان نسبت به انحرافات کوچک (ادراک خطر)	۳
A23	حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص و مجرب	۵	A50	آمادگی سازمان برای تغییر	۵
A24	آمادگی سازمان برای جایگزینی منابع	۳	A51	نوآوری مستمر	۴
A25	نگرش راهبردی مدیران	۶	A52	سلامت سازمانی	۳
A26	واکنش مناسب به تغییرات محیطی	۷	A53	شفافیت سازمانی	۳
A27	تصمیم گیری و اقدام سریع در مواجهه با چالش‌های مرتبط با کیفیت خدمات	۴	A54	تشویق کار و اقدام اصولی و نظام مند	۱

پس از استخراج مضامین پایه، محقق در جستجوی مضامین سازمان دهنده با این پیش فرض که چگونه مضامین پایه مختلف می‌توانند برای ایجاد مضامین سازمان دهنده ترکیب شوند، به دسته‌بندی کدها پرداخته و از ترکیب آن‌ها مضامین سازمان دهنده را مشخص می‌نماید. جدول ۶ تا ۸ کدگذاری مرحله دوم را برای شناسایی مضامین سازمان دهنده برای مفهوم توسعه سرمایه انسانی، راهبری پرورشی و پایداری سازمانی را نشان می‌دهد.

جدول ۶. مضامین سازمان دهنده شناسایی شده برای مفهوم توسعه سرمایه انسانی در مرحله دوم کدگذاری

کدهای اولیه ترکیب شده	مضامین	
	سازمان دهنده	کد
استقلال رأی، فعال گرا، خودکنترل، گشودگی، خلاقیت، وظیفه شناسی، اعتماد به نفس، جمع گرایی و مشارکت پذیری، مسئولیت پذیری، جسور بودن، سازگاری، مثبت اندیشی، انتقادپذیری، خوش بینی	ویژگی های فردی	B1
خودتوسعه گری، یادگیری فردی، انعطاف پذیری، خودمدیریتی، مدیریت عواطف و احساسات فردی، دقت و تمرکز ذهنی، مدیریت زمان، مساله یابی و حل مساله، تحلیل گری، موقعیت شناسی	مهارت های فردی	B2
مهارت کار گروهی و تیمی، برقراری ارتباط کلامی و غیرکلامی، همکاری موثر با دیگران،	مهارت ارتباطات بین فردی	B3
اصول و فنون مذاکره، توانایی متقاعدسازی، توانایی حل تعارض های بین فردی، توانایی تاثیرگذاری روی رفتار دیگران	مهارت رهبری	B4
کسب دانش تخصصی مربوط به شغل، برنامه ریزی برای انجام وظایف، تکریم ارباب رجوع، کارآمدی در انجام امور محوله، تصمیم گیری و تصمیم سازی، مدیریت استرس شغلی، تاب آوری شغلی، عملگرایی در جهت اهداف سازمان	دانش شغلی و مهارت های حرفه ای	B5
مدیریت منابع سازمانی، مدیریت دانش سازمانی، تفکر و نگرش سیستمی، مدیریت تجربیات سازمانی، هوش سازمانی	دانش و مهارت های سازمانی	B6

در جدول ۷ کدگذاری مرحله دوم جهت شناسایی مضامین سازمان دهنده برای مفهوم راهبری پرورشی ارائه شده است.

جدول ۷. مضامین سازمان دهنده شناسایی شده برای مفهوم راهبردی پرورشی در مرحله دوم کدگذاری

کدهای اولیه ترکیب شده	مضامین	
	سازمان دهنده	کد
شناسایی نیازهای آموزشی، تعیین اهداف و نتایج مورد انتظار از برنامه، تدوین برنامه زمانی (زمانبندی برنامه)، ایجاد طرح اجرایی مبتنی بر نیازسنجی	برنامه‌ریزی	B1
تعیین الزامات اجرایی طرح، پیش بینی امکانات و تجهیزات مورد نیاز، ایجاد فضا و محیط یادگیری مناسب، ایجاد تعهد بین کلیه ذی نفعان مرتبط	تدارک الزامات	B2
تعیین معیارهای انتخاب منتی و منتور، تعیین وظایف و نقش‌های منتی، تعیین وظایف و نقش‌های منتور	تعیین نقش‌ها	B3
آشناسازی منتی و منتور با فرآیند آموزش، انتخاب منتی و منتور با توجه به سازگاری شخصیتی، برقراری ارتباط بین منتی و منتور	آماده‌سازی منتی و منتور	B4
تعیین فعالیت‌های دارای قابلیت یادگیری، تمرکز بر رفتارهای مهارت محور، تاکید بر بعد تربیتی و پرورشی منتی، اقدامات یاددهی-یادگیری با مشارکت منتی و منتور	آموزش	B5
ارزیابی رضایت منتی از فرآیند برنامه، ارزیابی میزان یادگیری منتی‌ها، ارزیابی میزان تغییر رفتار منتی‌ها، ارزیابی میزان جامعه‌پذیری منتی‌ها	ارزیابی منتی‌ها	B6
ارزیابی رضایت منتی از منتور، دریافت بازخورد از منتورها، ارزیابی رضایت منتور از فرآیند برنامه، ارزیابی میزان رضایت منتور از منتی، ارزیابی میزان ارتقای مهارت راهبردی منتورها	ارزیابی منتور	B7

جدول ۸ کدگذاری مرحله دوم را در جهت شناسایی مضامین سازمان دهنده برای مفهوم پایداری سازمانی نشان می‌دهد.

جدول ۸. مضامین سازمان دهنده شناسایی شده برای مفهوم پایداری سازمانی در مرحله دوم کدگذاری

کدهای اولیه ترکیب شده	مضامین	
	سازمان دهنده	کد
پاسخگویی مناسب به نیازها و درخواست‌های بیمه شدگان، عدالت بین نسلی، مسئولیت اجتماعی، رضایتمندی بیمه‌گذاران، پاسخگویی به ذینفعان، پایبندی به حقوق و رعایت تعهدات بین نسلی، عدالت و یکسان‌سازی مقررات بیمه‌ای، رعایت محاسبات و قواعد بیمه‌ای، لایه‌بندی امور بیمه‌ای و سطح‌بندی خدمات، بهره‌گیری از ظرفیت‌های مشارکت مردمی و نهادهای مدنی، تحکیم نهاد خانواده با خدمات فراگیر و یکپارچه	عوامل اجتماعی	B1
پایدارسازی درآمد، جریان نقدینگی مناسب، مدیریت هزینه، تامین منابع پایدار، تعادل بین منابع و مصارف، حفظ و ارتقاء ارزش ذخایر سازمانی	عوامل اقتصادی	B2
شایسته‌سالاری، تمرکز بر توسعه منابع انسانی، آموزش و توانمندسازی کارکنان، حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص و مجرب، آمادگی سازمان برای جایگزینی منابع، نگرش راهبردی مدیران	عوامل منابع انسانی	B3
واکنش مناسب به تغییرات محیطی، تصمیم‌گیری و اقدام سریع در مواجهه با چالش‌های مرتبط با کیفیت خدمات، پایش مستمر متغیرهای محیطی و استفاده بهینه از فرصت‌ها، برنامه‌ریزی برای اجرای سیاست‌های کلان حوزه تامین اجتماعی، توانایی بهره‌گیری از	عوامل راهبردی	B4

کدهای اولیه ترکیب شده	مضامین	
	سازمان دهنده	کد
ظرفیت‌ها و قابلیت‌های سازمان، همراستایی راهبردهای سازمانی با سیاست‌های ابلاغی و اسناد بالادستی تامین اجتماعی، توانایی سازمان در توقف سازی مسائل غیرمنتظره، ارزیابی و تحلیل موقعیت، شناسایی مسائل سازمان در کوتاه‌مدت و بلندمدت، توانایی پیش بینی مسائل غیرمنتظره		
تاب‌آوری سازمان در رویارویی با بحران، انعطاف‌پذیری سازمانی، بهبود مستمر فرآیندها، تعاملات و ارتباطات اثربخش درون و برون سازمانی، تاکید بر ساختار و فناوری به جای فرآیند، تاکید بر تخصص‌گرایی و مهارت‌ورزی، اجرای قوانین و مقررات، تعامل سازمان‌ها و دستگاه‌های همکار و موظف در حوزه تامین اجتماعی، گزارش‌گیری مویرگی از خطاها و اشتباهات عملکردی، تشدید نظارت و کنترل بر گلوگاه‌های عملکردی	عوامل ساختاری	B5
نهادینه شدن فرهنگ پایداری، تکریم دانش و به کارگیری آن در عمل، روان‌سازی جریان تسهیم و انتقال دانش، حساسیت سازمان نسبت به انحرافات کوچک (ادراک خطر)، آمادگی سازمان برای تغییر، نوآوری مستمر، سلامت سازمانی، شفافیت سازمانی، تشویق کار و اقدام اصولی و نظام‌مند	عوامل نهادی	B6

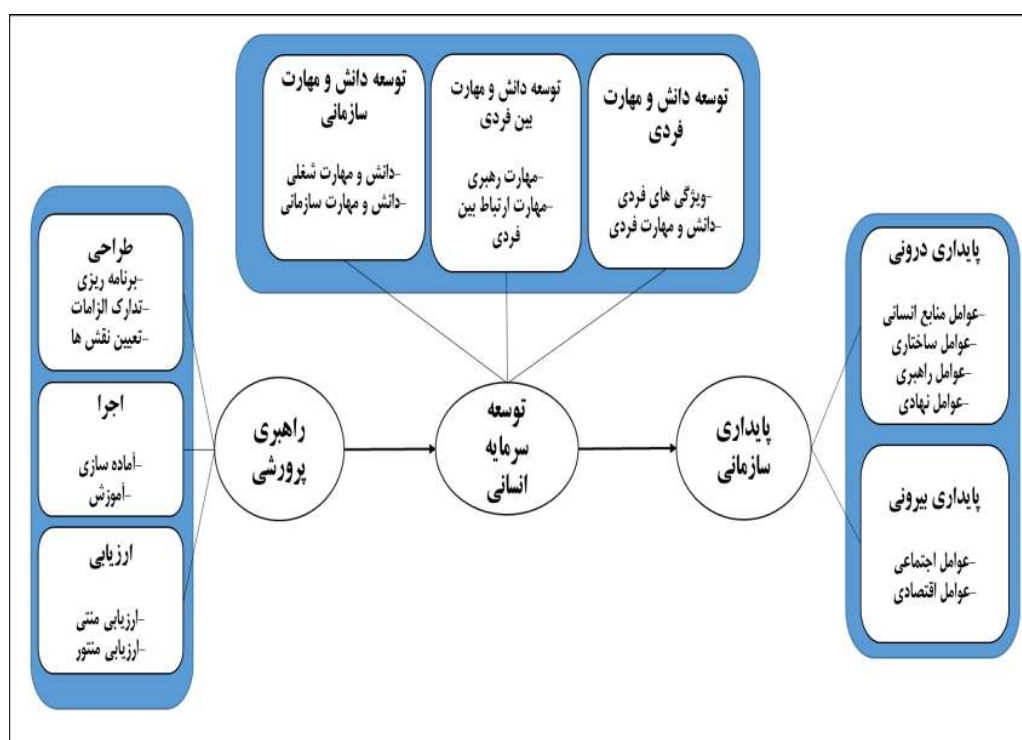
پس از ایجاد مضامین سازمان دهنده بر اساس کدهای اولیه استخراج شده، محقق در جستجوی تم‌های اصلی با این پیش‌فرض که چگونه مضامین سازمان دهنده می‌توانند برای ایجاد تم‌های اصلی ترکیب شوند، به دسته‌بندی کدها پرداخته و از ترکیب آن‌ها مضامین فراگیر را مشخص کرده است. این تم‌ها از لحاظ انتزاعی بودن در سطح بالاتری نسبت به مرحله قبل قرار دارند. جدول ۹ استخراج مضامین فراگیر را برای همه متغیرهای پژوهش نشان می‌دهد.

جدول ۹. استخراج مضامین فراگیر در مرحله سوم کدگذاری

مضامین سازمان دهنده ترکیب شده	مضامین فراگیر	متغیر
ویژگی های فردی مهارت‌های فردی	توسعه دانش و مهارت‌های فردی	توسعه سرمایه انسانی
مهارت ارتباطات فردی مهارت رهبری	توسعه دانش و مهارت‌های بین فردی	
توسعه دانش سازمان منابع انسانی توسعه مهارت سازمانی منابع انسانی	توسعه دانش و مهارت‌های سازمانی	
برنامه‌ریزی تدارک الزامات تعیین نقش‌ها	طراحی و تدوین برنامه راهبری پرورشی	راهبری پرورشی
آماده‌سازی منتهی و منتور آموزش	اجرای برنامه راهبری پرورشی	
ارزیابی منتهی‌ها	ارزیابی برنامه راهبری پرورشی	

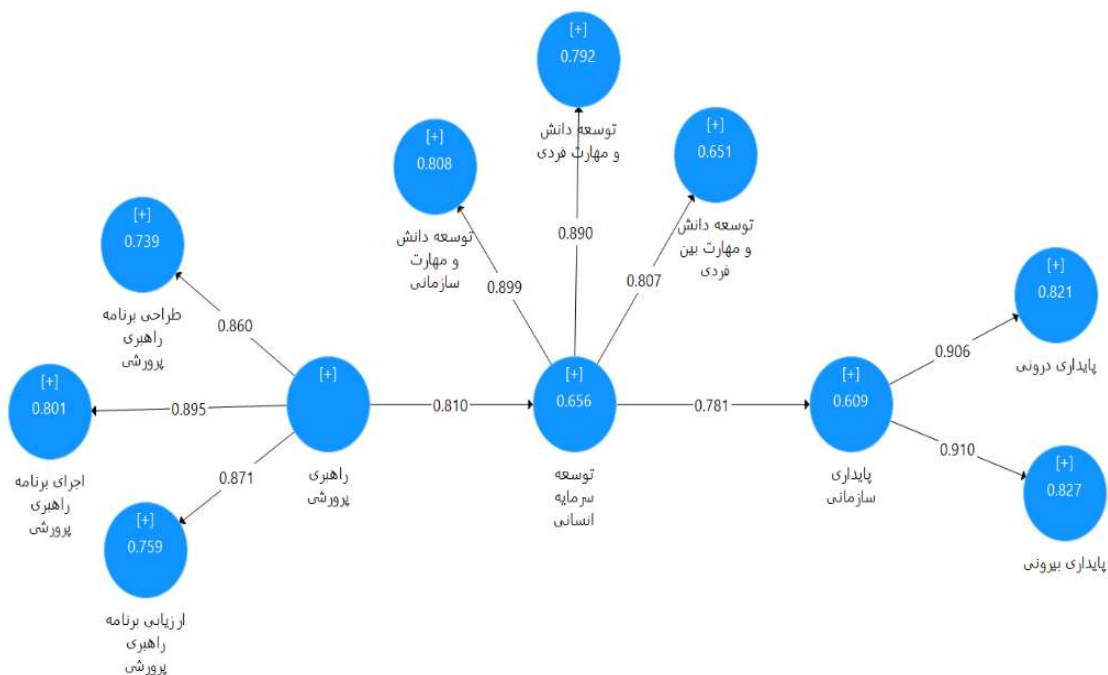
ارزیابی منتور		
عوامل منابع انسانی عوامل ساختاری عوامل نهادی عوامل راهبردی	پایداری درونی	پایداری سازمانی
عوامل اجتماعی عوامل اقتصادی	پایداری بیرونی	

بر اساس یافته‌های پژوهش، الگوی ارتقای پایداری سازمانی از طریق کاربرد سازوکار منتورینگ در توسعه سرمایه انسانی مطابق شکل زیر ترسیم گردید.

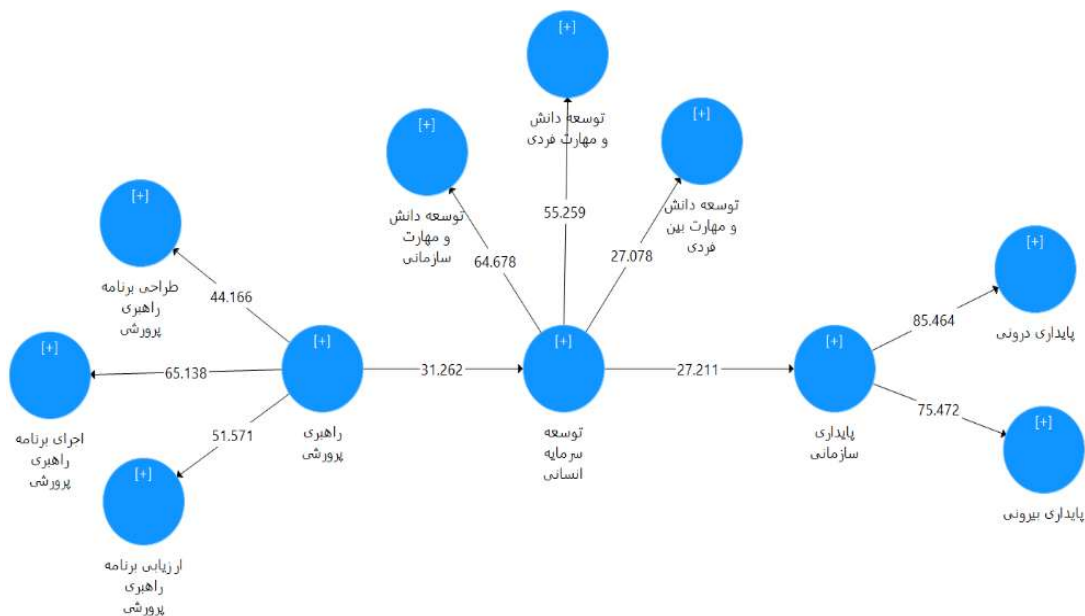


شکل ۱. الگوی ارتقای پایداری سازمانی از طریق کاربرد سازوکار منتورینگ در توسعه سرمایه انسانی

به منظور بررسی روابط پیش بینی شده در مدل تحقیق، در این بخش به بررسی مدل ساختاری پژوهش پرداخته می‌شود. شکل ۲ و ۳ خروجی نرم افزار پی. ال. اس برای مدل ساختاری تحقیق در حالت ضرایب استاندارد و اعداد معناداری نشان می‌دهد.



شکل ۲. مدل ساختاری تحقیق (تحلیل مسیر) در حالت تخمین استاندارد



شکل ۳. مدل ساختاری تحقیق (تحلیل مسیر) در حالت اعداد معناداری

جدول ۱۰ روابط بررسی شده در مدل ساختاری تحقیق را نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود راهبردی پرورشی تاثیر مثبت و معناداری (با ضریب ۰.۸۱) بر توسعه سرمایه انسانی در سازمان تامین اجتماعی دارد. همچنین نتایج نشان می‌دهد که راهبردی پرورشی تاثیر مثبت و معناداری بر هر سه مولفه توسعه سرمایه انسانی (دانش و مهارت فردی با ضریب ۰.۷۲۱؛ دانش و مهارت بین فردی با ضریب ۰.۶۵۴ و دانش و مهارت سازمانی با ضریب

۰.۷۲۸) دارد. به علاوه نتایج تحلیل مسیر حاکی از تاثیر مثبت و معنادار توسعه سرمایه انسانی بر پایداری سازمانی با ضریب ۰.۷۸۱ دارد. تاثیر توسعه سرمایه انسانی بر پایداری درونی برابر با ۰.۷۰۷ و بر پایداری بیرونی برابر با ۰.۷۱۰ است.

جدول ۱۰. نتایج تحلیل مسیر

شماره فرضیه	مسیر	ضریب استاندارد	عدد معناداری	سطح معناداری	نتیجه فرضیه
۱	راهبرد پرورشی ← توسعه سرمایه انسانی	۰.۸۱۰	۳۱.۲۶۲	۰.۰۰۰	تایید
۲	راهبری پرورشی ← توسعه دانش و مهارت فردی	۰.۷۲۱	۲۲.۳۵۹	۰.۰۰۰	تایید
۳	راهبری پرورشی ← توسعه دانش و مهارت بین فردی	۰.۶۵۴	۱۶.۷۶۲	۰.۰۰۰	تایید
۴	راهبری پرورشی ← توسعه دانش و مهارت سازمانی	۰.۷۲۸	۲۴.۱۵۱	۰.۰۰۰	تایید
۵	توسعه سرمایه انسانی ← پایداری سازمانی	۰.۷۸۱	۲۷.۲۱۱	۰.۰۰۰	تایید
۶	توسعه سرمایه انسانی ← پایداری درونی	۰.۷۰۷	۲۳.۱۶۶	۰.۰۰۰	تایید
۷	توسعه سرمایه انسانی ← پایداری بیرونی	۰.۷۱۰	۲۳.۱۹۸	۰.۰۰۰	تایید

به منظور بررسی برازش مدل ساختاری، از معیارهای R^2 ، Q^2 و نیکویی برازش استفاده شد. در ادامه مقادیر این معیارها و وضعیت برازش مدل ساختاری تحقیق ارائه می‌شود.

معیار ضریب تعیین (R^2): برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش، ضریب تعیین متغیرهای پنهان درون‌زای مدل محاسبه می‌شود. R^2 معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضریب تعیین ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته می‌شود. با توجه به مقادیر R^2 برای متغیرهای درون‌زای مدل تحقیق (توسعه سرمایه انسانی = ۰.۶۵۶ و پایداری سازمانی = ۰.۶۰۹) برازش مدل بر اساس این معیار در حد متوسط ارزیابی می‌شود.

آزمون کیفیت مدل ساختاری (Q^2): این معیار قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. اگر در یک مدل، روابط بین سازه‌ها به درستی تعریف شده باشند، سازه‌ها قادر خواهند بود تا تاثیر کافی بر شاخص‌های یکدیگر گذاشته و از این راه فرضیه‌ها به درستی تایید شوند. هنسلر و همکاران (۲۰۰۹) در مورد شدت قدرت پیش‌بینی مدل در مورد سازه‌های درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را تعیین کردند. با توجه به جدول ۱۱ و مقادیر افزونگی، که بزرگ‌تر از ۰.۱۵ هستند لذا می‌توان گفت که کیفیت مدل قوی است.

جدول ۱۱. جدول مقادیر شاخص افزونگی

متغیر	مقادیر شاخص افزونگی	قدرت پیش‌بینی
طراحی	۰.۳۶۹	قوی
اجرا	۰.۴۰۶	قوی

ارزیابی	۰.۴۱۴	قوی
توسعه دانش و مهارت فردی	۰.۳۹۱	قوی
توسعه دانش و مهارت بین فردی	۰.۳۳۷	متوسط
توسعه دانش و مهارت سازمانی	۰.۴۴۶	قوی
توسعه سرمایه انسانی	۰.۲۵۳	متوسط
پایداری درونی	۰.۴۷۳	قوی
پایداری بیرونی	۰.۴۹۱	قوی
پایداری سازمانی	۰.۲۸۹	متوسط

معیار نیکویی برازش: این مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است. در این معیار سه مقدار $0/01$ ، $0/25$ و $0/36$ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای نیکویی برازش معرفی شده است. میانگین مقادیر اشتراکی برابر با 0.538 و میانگین R^2 برابر با 0.632 است که با جایگذاری در فرمول معیار نیکویی برازش، حاصل آن برابر با 0.583 خواهد بود که نشان دهنده برازش مناسب مدل کلی تحقیق است.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی از این مقاله، طراحی و تبیین مدل توسعه سرمایه انسانی مبتنی بر راهبری پرورشی به منظور پایداری سازمانی (مورد مطالعه: حوزه ستادی سازمان تامین اجتماعی) بود. بر اساس نتایج حاصل از تحلیل مبانی نظری و پیشینه تحقیق و همچنین مصاحبه‌های انجام شده، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل توسعه سرمایه انسانی، راهبری پرورشی و پایداری سازمانی شناسایی شدند. بر اساس یافته‌های پژوهش، توسعه سرمایه انسانی شامل سه مفهوم فراگیر و ۶ مفهوم سازمان‌دهنده، راهبری پرورشی شامل سه مفهوم فراگیر و ۷ مفهوم سازمان‌دهنده و پایداری سازمانی شامل دو مفهوم فراگیر و ۶ مفهوم سازمان‌دهنده بود.

توسعه سرمایه انسانی؛ در دنیای امروز، مفهوم سرمایه انسانی به عنوان یکی از عناصر حیاتی و بنیادی در توسعه جوامع و اقتصادها به سرعت در مرکز توجه قرار گرفته است. این مفهوم نه تنها به افراد به عنوان یکی از ارکان اصلی جوامع، بلکه به عنوان یک مفهوم گسترده‌تر که شامل دانش، مهارت‌ها، تجربیات و انگیزه‌ها است، اطلاق می‌شود. سرمایه انسانی به عنوان یک منبع اساسی برای توسعه و پیشرفت، نه تنها نقش بارزی در بهبود شرایط زندگی افراد دارد، بلکه به عنوان محرک اصلی برای رشد اقتصادی و تحولات سازمانی نیز شناخته می‌شود. در این مفهوم، افراد به عنوان سرمایه‌گذارانی نهادینه در توسعه جوامع معاصر به شمار می‌روند که با توانمندی‌ها، مهارت‌ها و انگیزه‌های خود، به عنوان مولفه‌های

کلان توانمندی و قدرت‌های اقتصادی در اجتماع عمل می‌نمایند.

سرمایه انسانی از دیدگاه متخصصان و نظریه‌پردازان مختلف، یک واحد آمیخته از دانش، مهارت، تجربه و انگیزه فرد است که در کل، او را به‌عنوان یک دارایی ارزشمند و بنیادی در ساختار جامعه و اقتصاد جهانی تعریف می‌کند. این مفهوم بیش از یک دهه پیش به‌عنوان یک مبحث اقتصادی به رسمیت شناخته شده و اکنون به‌عنوان عنصر اساسی در بررسی توسعه اقتصادی و اجتماعی به حساب می‌آید. از دیدگاه اقتصاد، سرمایه انسانی به‌عنوان یکی از اجزای اصلی سرمایه‌گذاری در توسعه اقتصادی محسوب می‌شود. این نگرش اقتصادی افراد را به‌عنوان سرمایه‌گذاران اجتماعی تلقی می‌کند که با دریافت آموزش، کسب مهارت‌ها و تجربه کاری، به دارندگان دانش و توانمندی‌هایی تبدیل می‌شوند که قادر به ایجاد ارزش افزوده، ابتکار و نوآوری هستند. از این منظر، سرمایه انسانی در ساختار اقتصادی به‌عنوان یک منبع حیاتی برای تولید و ایجاد ارزش در نظام اقتصادی تلقی می‌شود. مهم‌ترین اجزای آن عبارت‌اند از دانش فردی که نتیجه فرآیند آموزش و تحصیل است، مهارت‌های حرفه‌ای که در طی تجربیات کسب شده‌اند، تجربه کاری که توانایی اجرای وظایف مختلف را نشان می‌دهد و انگیزه و رضایت شغلی که افراد را به پیشرفت و توسعه تشویق می‌کند.

بر اساس تحلیل داده‌های کیفی در زمینه توسعه سرمایه انسانی سازمان تامین اجتماعی تعداد ۴۴ مفهوم پایه شامل استقلال رأی، فعال‌گرا، خودکنترلی، گشودگی، خلاقیت، وظیفه‌شناسی، اعتماد به نفس، جمع‌گرایی و مشارکت‌پذیری، مسئولیت‌پذیری، جسور بودن، سازگاری، مثبت‌اندیشی، انتقادپذیری، خوش‌بینی، خودتوسعه‌گری، یادگیری فردی، انعطاف‌پذیری، خودمدیریتی، مدیریت عواطف و احساسات فردی، دقت و تمرکز ذهنی، مدیریت زمان، مساله‌یابی و حل مساله، تحلیل‌گری، موقعیت‌شناسی، اصول و فنون مذاکره، توانایی متقاعدسازی، همکاری موثر با دیگران، مهارت کار گروهی و تیمی، برقراری ارتباط کلامی و غیرکلامی، همکاری موثر با دیگران، اصول و فنون مذاکره، توانایی متقاعدسازی، توانایی حل تعارض‌های بین فردی، توانایی تاثیرگذاری روی رفتار دیگران، کسب دانش تخصصی مربوط به شغل، برنامه‌ریزی برای انجام وظایف، تکریم ارباب رجوع، کارآمدی در انجام امور محوله، تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی، مدیریت استرس شغلی، تاب‌آوری شغلی، عملگرایی در جهت اهداف سازمان، مدیریت منابع سازمانی، مدیریت دانش سازمانی، تفکر و نگرش سیستمی، مدیریت تجربیات سازمانی، هوش سازمانی شناسایی شدند. این ۴۴ مفهوم پایه در قالب ۶ مفهوم سازمان‌دهنده ویژگی‌های فردی، مهارت‌های فردی، مهارت‌های بین‌فردی، مهارت رهبری، دانش شغلی و مهارت‌های وظیفه‌ای و دانش و مهارت‌های

سازمانی و در نهایت این ۶ مفهوم سازمان‌دهنده در قالب سه مفهوم فراگیر توسعه دانش و مهارت‌های فردی، توسعه دانش و مهارت‌های بین‌فردی و توسعه دانش و مهارت‌های سازمانی دسته‌بندی شدند. یافته‌های پژوهش با نتایج پژوهش جوانمرد و محمدیان (۱۳۸۸)، نادری (۱۳۹۴)، سفیدگران و همکاران (۱۳۹۷)، خورشیدی و همکاران (۱۳۹۰)، خدابنده لو (۱۳۹۰)، شریفی و همکاران (۱۳۹۸)، حسین نژاد (۱۳۹۴)، ضیایی و همکاران (۱۳۹۱)، قربانی (۱۳۹۵)، برکلی (۲۰۱۷)، بارو و لی (۲۰۱۰)، گتس و لنگوین (۲۰۱۰)، سینگ (۲۰۱۰) همخوانی دارد.

راهبری پرورشی؛ منتورینگ رابطه‌ای است که در آن منتور فرد راهجو (متنی) را زیر پر و بال خود می‌گیرد و به او کمک می‌کند تا مسیر شغلی را سریع‌تر و ساده‌تر و با خطای کمتر طی کند. در این رابطه، فرد کم‌تجربه‌تر می‌تواند مشکلات شخصی و شغلی خود را پیش منتور ببرد و از او برای راهنمایی در حل آن‌ها کمک بخواهد. منتور کسی است که با کارآموز کم‌تجربه یا پیشرفته همانند راهنما رفتار می‌کند و بیش‌تر از جنبه‌ی تخصصی و با توجه به تجربه و اطلاعات شغلی به او کمک می‌کند.

قسمت اصلی این روابط (رابطه‌ی منتور و کارآموز) این است که منتور به عنوان فردی است که در جهت آگاهی‌بخشی، حمایت و پاسخ‌گویی به سؤالات کارآموزان و کارمندان جدید آماده بوده و خدمت می‌کند. وی کارآموز خود را نسبت به علایقش تشویق می‌کند؛ کارآموزان و کارمندان کم‌تجربه نیز اغلب از این رابطه درس می‌گیرند و منتور نیز در نقش راهنمای قابل‌اعتماد از این رابطه بهره‌مند می‌شود. بر اساس تحلیل داده‌های کیفی در زمینه راهبری پرورشی سازمان تامین اجتماعی تعداد ۲۴ مفهوم پایه شامل شناسایی نیازهای آموزشی، تعیین اهداف و نتایج مورد انتظار از برنامه، تدوین برنامه زمانی (زمان‌بندی برنامه)، ایجاد طرح اجرایی مبتنی بر نیازسنجی، تعیین الزامات اجرایی طرح، پیش‌بینی امکانات و تجهیزات مورد نیاز، ایجاد تعهد بین کلیه ذی‌نفعان مرتبط، تعیین معیارهای انتخاب متنی و منتور، تعیین وظایف و نقش‌های متنی، تعیین وظایف و نقش‌های منتور، آشناسازی متنی و منتور با فرآیند آموزش، انتخاب متنی و منتور با توجه به سازگاری شخصیتی، برقراری ارتباط بین متنی و منتور، تعیین فعالیت‌های دارای قابلیت یادگیری، اقدامات یاددهی - یادگیری با مشارکت متنی و منتور، ارزیابی رضایت متنی از فرآیند برنامه، ارزیابی میزان یادگیری متنی‌ها، ارزیابی میزان تغییر رفتار متنی‌ها، ارزیابی میزان جامعه‌پذیری متنی‌ها، ارزیابی رضایت متنی از منتور، دریافت بازخورد از منتورها، ارزیابی رضایت منتور از فرآیند برنامه، ارزیابی میزان رضایت منتور از متنی و ارزیابی میزان ارتقای مهارت راهبری منتورها شناسایی

شد. این ۲۴ مفهوم پایه در قالب ۷ مفهوم سازمان دهنده برنامه‌ریزی، تدارک الزامات، تعیین نقش‌ها، آماده سازی منتی و منتور، آموزش، ارزیابی منتی‌ها و ارزیابی منتور و در نهایت این ۷ مفهوم سازمان دهنده در قالب سه مفهوم فراگیر طراحی، اجرا و ارزیابی دسته‌بندی شدند. یافته‌های پژوهش با نتایج پژوهش قاسمی و همکاران (۱۴۰۱)، کوثریه، نوه ابراهیم و عبدالهی (۱۳۹۹)، صادقی و خدامرادی (۱۳۹۶)، قلی‌پور و هاشمی (۱۳۹۴)، باران (۲۰۲۲)، هزلت و گیسون (۲۰۰۵) همخوانی دارد.

پایداری سازمانی؛ امروزه موضوع پایداری مورد توجه جدی بسیاری از کشورهاست. تحولات زیاد محیط‌های کسب و کار، کارکرد سازمان‌ها را تغییر داده و در واقع تعالی و ماندگاری سازمان‌ها در شرایط پیچیده و متغیر کنونی، نیازمند به‌کارگیری نگرشی نو در تدوین راهبردهای سازمانی است. مهمترین چالش مدیریتی حال حاضر سازمان‌ها، نیل به پایداری سازمانی و سپس حرکت متوازن به سمت بهبود و تعالی است. بر اساس ادبیات مدیریت، موفقیت یک سازمان، میزان دستیابی به اهداف از پیش طرح‌ریزی شده و پایداری سازمان، توانایی حفظ یا توسعه عملکرد در بلندمدت و نتیجه تداوم رضایت ذینفعان سازمان در طول زمان است. دامنه بحث پایداری در سطوح مختلفی از جمله اقتصاد کلان، صنعت و سازمان گسترده است. پارادایم پایداری امروزه تا حد بسیار زیادی جایگزین موفقیت در ادبیات مدیریت سازمان‌ها شده است و تقریباً اغلب سازمان‌ها به نوعی کسب موفقیت‌های پایدار را در نظام ارزشی خود تعریف می‌کنند. پایداری به توانایی سازمان در پایش فرصت‌ها، تغییرات، روندها و ریسک‌های محیط خارجی مرتبط است و با هدف ایجاد توازن بین منافع مالی، اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی سازمان در بلندمدت مدیریت می‌شود.

نخستین بار، دانشمندان محیط زیست بودند که به مفهوم پایداری توجه کردند و این اصطلاح، به تدریج در سایر حوزه‌های مدیریتی نیز فراگیر شد و جایگاه خود را پیدا کرد. امروزه محیط‌های پویا و پیچیده، سازمان‌ها را وادار به حرکت و کنش و واکنش مناسب نموده است. سازمان‌های باید در عین دوری از پدیده نامطلوب ثبات، با حرکت هدف‌مند و برنامه‌محور، پایداری خود را در حوزه‌های کلیدی خود حفظ نمایند. این حوزه‌های کلیدی عمدتاً برای سازمان‌ها، متنوع است. بر اساس تحلیل داده‌های کیفی در زمینه پایداری سازمانی سازمان تامین اجتماعی تعداد ۵۴ مفهوم پایه شامل پاسخگویی مناسب به نیازها و درخواست های بیمه شدگان، عدالت بین نسلی، مسئولیت اجتماعی، رضایتمندی بیمه‌گذاران، پاسخگویی به ذینفعان، پایبندی به حقوق و رعایت تعهدات بین نسلی، عدالت و یکسان

سازی مقررات بیمه‌ای، رعایت محاسبات و قواعد بیمه‌ای، لایه‌بندی امور بیمه‌ای و سطح بندی خدمات، بهره‌گیری از ظرفیت‌های مشارکت مردمی و نهادهای مدنی، تحکیم نهاد خانواده با خدمات فراگیر و یکپارچه، پایدارسازی درآمد، جریان نقدینگی مناسب، مدیریت هزینه، تامین منابع پایدار، تعادل بین منابع و مصارف، حفظ و ارتقاء ارزش ذخایر سازمانی، شایسته‌سالاری، تمرکز بر توسعه منابع انسانی، آموزش و توانمندسازی کارکنان، حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص و مجرب، آمادگی سازمان برای جایگزینی منابع، نگرش راهبردی مدیران، واکنش مناسب به تغییرات محیطی، تصمیم‌گیری و اقدام سریع در مواجهه با چالش‌های مرتبط با کیفیت خدمات، پایش مستمر متغیرهای محیطی و استفاده بهینه از فرصت‌ها، برنامه‌ریزی برای اجرای سیاست‌های کلان حوزه تامین اجتماعی، توانایی بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و قابلیت‌های سازمان، همراستایی راهبردهای سازمانی با سیاست‌های ابلاغی و اسناد بالادستی تامین اجتماعی، توانایی سازمان در توقف‌سازی مسائل غیرمنتظره، ارزیابی و تحلیل موقعیت، شناسایی مسائل سازمان در کوتاه مدت و بلندمدت، توانایی پیش‌بینی مسائل غیرمنتظره، تاب‌آوری سازمان در رویارویی با بحران، انعطاف‌پذیری سازمانی، بهبود مستمر فرآیندها، تعاملات و ارتباطات اثربخش درون و برون سازمانی، تاکید بر ساختار و فناوری به جای فرآیند، تاکید بر تخصص‌گرایی و مهارت‌ورزی، اجرای قوانین و مقررات، تعامل سازمان‌ها و دستگاه‌های همکار و موظف در حوزه تامین اجتماعی، گزارش‌گیری موثرگی از خطاها و اشتباهات عملکردی، تشدید نظارت و کنترل بر گلوگاه‌های عملکردی، نهادینه شدن فرهنگ پایداری، تکریم دانش و بکارگیری آن در عمل، روان‌سازی جریان تسهیم و انتقال دانش، حساسیت سازمان نسبت به انحرافات کوچک (ادراک خطر)، آمادگی سازمان برای تغییر، نوآوری مستمر، سلامت سازمانی، شفافیت سازمانی و تشویق کار و اقدام اصولی و نظام‌مند شناسایی شد. این ۵۴ مفهوم پایه در قالب ۶ مفهوم سازمان‌دهنده اجتماعی، اقتصادی، منابع انسانی، ساختاری، فرهنگی و راهبردی و در نهایت این ۶ مفهوم سازمان‌دهنده در قالب دو مفهوم فراگیر درون‌سازمانی و برون‌سازمانی دسته‌بندی شدند. یافته‌های پژوهش با نتایج پژوهش آریاناس و همکاران (۲۰۱۷)، پیرایش و بهره‌ور (۱۳۹۷)، لیچو (۲۰۰۸)، ویک و ساتکلیف (۲۰۰۸)، رابرتز، مادسن، دسای و ون استرالن (۲۰۰۵)، کُخ (۱۹۹۳) و (گارسیا، مندس و اورساتو، ۲۰۱۹) همخوانی دارد. در ادامه پیشنهادات زیر بر اساس یافته‌های پژوهش ارائه شده است؛

پیشنهاد‌های توسعه سرمایه انسانی؛

- توجه به نیازها و انتظارات آموزشی کارکنان بر اساس سطوح نسلی متفاوت و برنامه‌ریزی

- و اجرای دوره‌های آموزشی و اقدامات لازم برای جامعه پذیری اثربخش آنان.
 - ایجاد بستر فرهنگی و اداری لازم برای به‌کارگیری افراد شایسته، نخبه و دارای ارزش سرمایه انسانی مورد نیاز در سازمان؛
 - ایجاد اعتماد میان کارکنان از طریق ترتیب دادن رویدادهای اجتماعی و برگزاری جلسات بحث و گفتگو آموزشی و تهیه و تدوین برنامه‌های جامع یادگیری با در نظر گرفتن برنامه‌های توسعه فردی، ابلاغ استراتژی‌های یادگیری و تسهیل شرایط یادگیری سازمانی.
 - ارزیابی کارکنان به صورت دوره‌ای در سازمان و شناسایی افراد مستعد از طریق به‌کارگیری آزمون‌های استعداد و نگرش شغلی و وجود یک فرهنگ بسیار غنی، قوی و جوی مساعد یادگیری و توسعه کارکنان در سازمان و ارتقای فرهنگ بی‌طرفی سیاسی در سازمان و پرهیز از ایجاد جو حزبی‌گرایی کارکنان در سازمان تامین اجتماعی.
 - برنامه‌ریزی و تشکیل سمینارهای آموزشی برای آموزش نحوه برخورد مناسب‌تر و روش روبرو شدن با افراد و به خصوص ارباب‌رجوع در سازمان تامین اجتماعی.
 - در کنار آموزش آکادمیک، روی آموزش مجازی سرمایه‌گذاری بیشتری شود تا کاربران بتوانند با سهولت و بدون الزام به حضور فیزیکی، به نیازهای آموزشی دسترسی داشته باشند.
 - تدوین دوره‌های آموزشی بر اساس الگوی توسعه سرمایه انسانی و لحاظ آنها در قالب نیازهای آموزشی در برنامه راهبری پرورشی کارکنان.
- پیشنهاد‌های مرتبط با راهبری پرورشی**
- تدوین الگوی اهداف عملیاتی برنامه‌های آموزشی در قالب اهداف، استاندارد و زمینه و بستر اجرا نتایج برنامه‌های آموزشی. بسیاری از برنامه‌های آموزشی عمدتاً از این گام غفلت می‌کنند و از نوع دقیق تغییر مورد نظر پس از طی موفقیت‌آمیز دوره آموزشی آگاهی ندارند. این نقص برگزاری دوره آموزشی را به فرایندی اداری تقلیل می‌دهد و انتظار بازگشت سرمایه را با دشواری روبرو می‌نماید.
 - تدوین دستورالعمل اجرایی منتورینگ مبتنی بر نیازسنجی آموزشی با مشارکت فراگیر همه طرف‌های درگیر در فرایند. در فرایند برنامه‌ریزی باید بر مشارکت واقعی همه ذینفعان و نه مشارکت ظاهری تاکید شود تا از دل این مشارکت، تعهد واقعی آنان حاصل گردد.
 - برنامه‌ریزی فرایند منتورینگ در قالب ارکان جهت‌ساز سازمان یعنی بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های محورهای سازمان. باید فلسفه وجودی چنین طرحی برای همگان مشخص شود و چشم‌اندازی واضح و روشن از آن به عنوان راهنمای عمل مشخص گردد و ارزش‌های اساسی در این خصوص تعریف گردد. ارزش‌های محوری بدون شک راهنمای

عمل تمام تصمیم‌ها و اقدامات مدیران خواهد بود.

- تاکید و تمرکز واحد مدیریت منابع انسانی بر استفاده از برنامه‌های منتورینگ جهت توسعه و توانمندسازی منابع انسانی در قالب تدوین برنامه‌های راهبردی و عملیاتی.
- حمایت مدیریت ارشد سازمان از برنامه‌های منتورینگ و تشویق کارکنان با تجربه برای مشارکت در برنامه‌های منتورینگ از طریق پیش‌بینی سازوکارهای انگیزشی مناسب.
- پیش‌بینی واحد سازمانی مشخص تحت عنوان دفتر منتورینگ در ساختار سازمانی ذیل مدیریت منابع انسانی به منظور رسمیت‌بخشی به نظام منتورینگ و تعیین متولی برای آن.
- تلاش برای گسترش و تقویت فرهنگ منتورینگ در سازمان از طریق معرفی متنی و متورهای نمونه، اطلاع‌رسانی برنامه‌های منتورینگ در کانال‌های ارتباطی سازمان، گزارش پیامدهای مثبت برنامه منتورینگ در همایش‌های و سمینارهای سازمان، ایجاد پیوند بین نظام منتورینگ و نظام ارزیابی عملکرد و جبران خدمات و سایر زیرسیستم‌های منابع انسانی.
- برگزاری نشست‌ها و کارگاه‌های تخصصی در حوزه منتورینگ برای مدیران و کارکنان با هدف افزایش آگاهی کارکنان از مزیت‌ها و پیامدهای منتورینگ و برقراری نظام انگیزشی و تشویقی به منظور ترغیب و تشویق کارکنان برای مشارکت در برنامه‌های منتورینگ در نقش متنی و منتور.

پیشنهاد‌های مرتبط با پایداری سازمانی؛

- طراحی الگوی عملیاتی مشارکت فراگیر مردم در فعالیت‌های سازمان تامین اجتماعی. مردم چهار نقش اساسی تصمیم‌گیرنده، نظارت‌کننده، مطالبه‌گر و اجراکننده در اداره جامعه دارند. باید ترتیباتی اخذ شود تا مردم در سه لایه امور اجتماعی بیمه‌ای، حمایتی و امدادی چهار نقش مذکور را ایفا نمایند.
- نظارت مردم بر عملکرد دستگاه‌های مسئول در سازمان تامین اجتماعی و سنجش میزان موفقیت آنان، نیازمند تقویت زیرساخت‌های اطلاعاتی، توسعه دولت الکترونیک و ایجاد سامانه‌های برخط مبتنی بر اصول شفافیت در سه سطح اطلاعاتی، مالی و عملکردی است تا از این طریق امر نظارت مردم و نهادهای مردمی بر حسن اجرای برنامه‌های امدادی، حمایتی و بیمه‌ای ممکن شود.
- مطالبه‌گری در عرصه فعالیت‌های سازمان تامین اجتماعی، نیازمند مصونیت قضایی و سیاسی است تا کنشگران، سوتزن، فعال اجتماعی، آمر به معروف و سایر عنوان‌های مشابه در حوزه اجتماعی بتوانند نقش مطالبه‌گری را ایفا کنند. در صورتی که این افراد در کنش‌های خود مصونیت نداشته باشند؛ مطالبه‌گری در حوزه اجتماعی، پر هزینه یا عملاً غیرممکن

خواهد بود.

- ایجاد سازوکار شفافیت در حوزه تصمیم‌گیری و اجرای قانون/مقرره و استقرار ابزارها و مسیرهای صیانت شده مطالبه‌گری برای ذینفعان.
 - تعیین ذینفعان هر کدام از احکام شناسایی شده و تعیین ساختار مشارکتی با حضور تمامی ذینفعان برای تصمیم‌گیری در خصوص نحوه اجرای آن قانون و شیوه نظارت بر حسن اجرای آن قانون.
 - تدوین سند راهبردی مدیریت منابع انسانی برای کاهش ریسک‌های احتمالی منابع انسانی در هر کدام از کارکردهای مدیریت منابع انسانی به منظور ارتقای پایداری منابع انسانی.
 - بازطراحی ساختار سازمانی متناسب با عصر اطلاعات، الزامات و اقتضائات خاص سازمان تامین اجتماعی و ایجاد نوعی بستر فرهنگی قوی و یکپارچه که خود تقویت‌کننده پایداری سازمانی و حافظ سازمان در موقعیت‌های چالشی باشد.
- در این پژوهش از روش تحلیل مضمون برای جستجوی الگوی توسعه سرمایه انسانی بر اساس راهبری پرورشی در راستای پایداری سازمانی استفاده شد. استفاده از این روش در این جامعه آماری محدودیت‌های خاصی را به همراه دارد. به عبارتی دیگر می‌توان با شناسایی سایر سازمان‌هایی که الگوی مذکور را پیاده‌سازی نموده‌اند و انجام یک پژوهش با رویکرد پدیدارشناسی، زمینه را برای ارائه یک الگوی جامع فراهم نمود.

تشکر و قدردانی

نویسندگان مقاله از تمامی افرادی که در این کار پژوهشی همراهی نمودند، تقدیر و تشکر می‌نمایند.

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

- Abedini, M., Mirsepasi, N., & Haqshenas, F. (2019). Presenting a human resource development model with an emphasis on promoting organizational social capital. *Human Resources Management in NAJA Quarterly*, 7(1), 31–54.
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E. and Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127–136.
- Arowoshegbe, Amos, O., Uniamikogbo E., and Gina, A. (2016). Sustainability and triple bottom line: An overview of two interrelated concepts. *Igbinedion University Journal of Accounting*, 2(16), , 88-126.
- Bahman, A. and Shaker, M. (2023). *Sustainable Human Capital Management*. Springer.
- Baran, M. (2022). Determinants of mentoring in the context of human capital development. Modeling the effectiveness of the mentoring processes in business tourism organization. *Journal of Environmental Management and Tourism (JEMT)*, 13(8 (64)), 2190-2204.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bateman, N. and David, A. (2002). Process improvement programmes: A model for assessing sustainability. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(5), 515–526.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Deloitte. (2023). Global Human Capital Trends Report. Retrieved from *Deloitte 2023 Report*.
- Dzhengiz, T. (2020). A literature review of inter-organizational sustainability learning. *Sustainability*, 12(12), 4876.
- Eby, L. T., Allen, T. D., Evans, S. C., Ng, T. and DuBois, D. L. (2013). Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 106-116.
- Farhadi, A., & Sadeghi, A. (2016). Human resource development requirements in military organizations by 2031 and its impact on defense development. *Defensive Futures Studies Quarterly*, 1(3), 35–62.
- Garvey, R., Stokes, P. and Megginson, D. (2018). *Coaching and mentoring: Theory and practice* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Ghasemi Ghasemvand, A., Chenari, V., Hamrahi, M., & Ahmadi, S. A. A. (2022). A mentoring model for improving human resource activities (Case study: National Iranian South Oilfields Company). *Human Resource Education and Development*, 9(34), 137–162.
- Hoff, D.N.(2009). *Organizações e sociedade: dinâmicas recíprocas orientando o percurso rumo ao desenvolvimento sustentável*. Diss.Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
- Javanak Liyavoli, M., Abili, Kh., Pourkarimi, J., & Soltani Arabshahi, S. K. (2017). A professional development model for clinical education department

- heads: Case of Tehran public medical universities. *Strategies in Medical Education*, 10(3), 203–218.
- Kavalić, M., Milan, N., Dragica, R., Sanja, S., Mladen, P., "Influencing Factors on Knowledge Management for Organizational Sustainability. *Sustainability*, 13(3), (2021), 1497.
- Kim, S. and Egan, T. (2011). Establishing a formal cross-cultural mentoring organization and program: A case study of International Student Mentor Association in a higher education context. *Journal of European Industrial Training*, 35(1), 89-105.
- Kowsariyeh, M. R., Nooh Ebrahim, A., & Abdollahi, B. (2020). Human resource development through mentoring: A case study of Iran Electricity Network Management Company. *Energy Policy and Planning Research Quarterly*, 6(3), 187–219.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Kuznetsova, I. G., Bulyga, R. P., Rakhmatullina, L. V., Titova, S. V., Shichiyakh, R. A., & Zakirov, R. A. (2019). Problems and prospects of human capital development in modern russia. *International Journal of Economics and Business Administration*, Volume VII, Issue 2, 164-175, 2019
- Mabkhot, M., Ferreira, P., Maffei, A., Podržaj, P., Mądział, M., Dario, A., Lanzetta, M., et al. (2021). Mapping Industry 4.0 Enabling Technologies into United Nations Sustainability Development Goals. *Sustainability*, 13(5), 2560.
- Marimuthu, M., Arokiasamy, L. and Ismail, M. (2009). Human capital development and its impact on firm performance: Evidence from developmental economics. *The Journal of International Social Research*, 2(8), 265-272.
- McKinsey and Company. (2023). Managing human capital: Performance through people. Retrieved from McKinsey Report.
- Mirzakhani, A. R., Ahmadi Moghadam, E., Mohammadinia, R., & Amin Saremi, N. (2017). Human capital and the realization of community-oriented policing. *Police Management Research Quarterly*, 12(1), 9–28.
- Mohammadi, S., Nadaf, M., & Sheikh Qalavand, F. (2023). Designing an organizational sustainability model using grounded theory (Case study: Petrochemical companies in Mahshahr Special Economic Zone). *Organizational Resource Management Research*, 13(1), 155–179.
- Munck, L., Munck, M.G., Souza, R.B. (2011). Sustentabilidade Organizacional: A Proposição de uma Framework Representativa do Agir Competente para seu Acontecimento. Gerais – *Revista Interinstitucional de Psicologia*, 4(2), (2011), 147-158.
- Nasehifar, V., Asgari Masouleh, S., & Mohammadian, M. (2017). Human resource development model based on organizational culture (Case study: Ministry of Justice). *Future Management Journal*, 50, 131–150.

- Nataq, S. (2005). *Human resource development in public services*. Tehran: International Labour Organization, Culture and Qalam Publishing. [In Persian]
- Nawaz, W., and Muammer, K. (2019). Exploring organizational sustainability: Themes, functional areas, and best practices. *Sustainability*, 11(16), 4307-4343.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. McGraw-Hill Education.
- OECD. (2020). Human capital. Retrieved from <https://www.oecd.org>.
- Pirayesh, R., & Bahrevar, H. (2018). Investigating the impact of organizational environment (external and internal) on organizational sustainability (Case study: Deland Industrial Company). *National Conference on Social Development*, Ahvaz, Iran.
- Ragins, B. R. and Kram, K. E. (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. SAGE Publications.
- Zaika, S. and Gridin, O. (2020). Human capital development in the agricultural economy sector. *Zaika, S., Gridin, O. (2020). Human Capital Development in the Agricultural Economy Sector. Technology Audit and Production Reserves, 1(4), 51.*