

ISSN:2821-1588		https://www.jadm.khadu.ir	
	Journal of Air Defense Management Volume 2, Issue 8 Winter 2023 P.P. 177-206		
Research Paper			
A Qualitative Model of Human Capital Development Based on Mentoring for Organizational Sustainability Hamid Reza Shirvani¹, Ali Reza Afsharnejad², Zeinolabedin Amini Sabegh³, Ehsan Sadeh⁴ 1. PhD Student of Public Administration, Islamic Azad University, Saveh Branch, Saveh, Iran. E-mail: Shirvani@gmail.com 2. Assistant Prof., Department of Public Administration, Islamic Azad University, Saveh Branch, Saveh, Iran. E-mail: A.r.afsharnejad@gmail.com 3. Associate Prof., Department of Public Administration, Islamic Azad University, Saveh Branch, Saveh, Iran. E-mail: Drsajadamini@yahoo.com 4. Associate Prof., Department of Industrial Management, Islamic Azad University, North Tehran Branch, Tehran, Iran. E-mail: Ehsan.sadeh@gmail.com			
bArticle Information		Abstract	
Accepted: 2023/11/01 Receieved: 2024/01/14 Keywords: Human Capital Development, Mentoring, Organizational Sustainability, Social Security Organization Corresponding Author: Ali Reza Afsharnejad Email: A.r.afsharnejad@gmail.com		Background & Purpose: Today, paying attention to the development of human resources is one of the essential priorities of any organization. It is important to consider this necessity in improving the effectiveness and sustainability of organizations. Therefore, it is necessary to develop human resources by using appropriate methods. Based on this, in the present research, the model of human capital development based on mentoring in the direction of sustainable development is presented. Methodology: This research is applied in terms of purpose and qualitative in terms of method, and thematic analysis strategy was used in it. The statistical population of the research included academic experts and executive managers of the social security organization, 15 of whom were selected using the snowball sampling method and the theoretical saturation point. In this research, semi-structured interview tool was used for data collection and data analysis was done through three-step coding. Findings: The dimensions, components and indicators of the human capital development model, educational leadership and organizational sustainability were identified. Based on the research findings, human capital development includes three inclusive concepts (Development of individual knowledge and skills, development of interpersonal knowledge and skills, and development of organizational knowledge and skills), 5 organizing concepts and 44 basic concepts, mentoring includes three inclusive concepts(Designing and editing the monitoring program, Run the monitoring program and evaluating monitoring Program), 7 organizing concepts and 24 basic concepts and organizational sustainability includes two inclusive concepts (internal abd external sustainability), 7 organizing concepts and 53 basic concept. Conclusion: The use of the current research model can promote and grow employees based on the value-added components and indicators of employees in the social security organization through the mentoring mechanism, and ultimately the organization's stability and its transformation to the next stages of growth.	
Citation: Shirvani, Hamid Reza; Afsharnejad, Ali Reza; Amini Sabegh, Zeinolabedin and Sadeh, Ehsan. (2024). A Qualitative Model of Human Capital Development Based on Mentoring for Organizational Sustainability. <i>Journal of Air Defense Management</i>, 2(8), 177-206.			

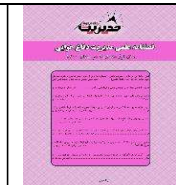


فصلنامه علمی مدیریت دفاع هوایی

دوره ۲، شماره ۸

زمستان ۱۴۰۲

صص ۱۷۷-۲۰۶



مقاله پژوهشی

مدل کیفی توسعه سرمایه انسانی مبتنی بر راهبری پرورشی به منظور پایداری سازمانی

حمیدرضا شیروانی^۱، علی رضا افشارنژاد^۲، زین العابدین امینی سابق^۳، احسان ساده^۴

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

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

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

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

چکیده

اطلاعات مقاله

زمینه و هدف: امروزه توجه به توسعه منابع انسانی، از اولویت‌های ضروری هر سازمانی به شمار می‌رود. در نظر گرفتن این ضرورت در ارتقای میزان اثربخشی و پایداری سازمان‌ها حائز اهمیت است. از این رو ضروری است با بهره‌گیری از روش‌های مناسب به توسعه منابع انسانی پرداخت. بر این اساس، در پژوهش حاضر به ارائه مدل کیفی توسعه سرمایه انسانی مبتنی بر راهبری پرورشی در راستای توسعه پایدار پرداخته می‌شود.

تاریخ دریافت:

۱۴۰۲/۰۸/۱۰

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۲/۱۰/۲۴

روش: این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش، کیفی است و در آن از راهبرد تحلیل مضمون استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی و مدیران اجرایی سازمان تامین اجتماعی بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی و نقطه اشباع نظری تعداد ۱۵ نفر انتخاب شدند. در این پژوهش از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد و تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری سه‌مرحله‌ای انجام شد.

کلیدواژه‌ها:

توسعه سرمایه انسانی،
راهبری پرورشی،
پایداری سازمانی،
سازمان تامین
اجتماعی.

یافته‌ها: 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 (توسعه دانش و مهارت‌های فردی، توسعه دانش و مهارت‌های بین فردی و توسعه دانش و مهارت‌های سازمانی) و ۶ مفهوم سازمان‌دهنده و ۴ مفهوم پایه، راهبری پرورشی شامل سه مفهوم فراگیر (طراحی و تدوین برنامه راهبری پرورشی، اجرای برنامه راهبری پرورشی و ارزیابی برنامه راهبری پرورشی) و ۷ مفهوم سازمان‌دهنده و ۲۷ مفهوم پایه و پایداری سازمانی شامل دو مفهوم فراگیر (پایداری درونی و پایداری بیرونی) و ۶ مفهوم سازمان‌دهنده و ۵۴ مفهوم پایه بود.

نویسنده مسئول:

علی رضا افشارنژاد

ایمیل:

A.r.afsharnejad @
gmail.com

نتیجه‌گیری: استفاده از مدل پژوهش حاضر می‌تواند از طریق مکانیزم راهبری پرورشی باعث ارتقا و رشد کارکنان بر اساس مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارزش‌افزای کارکنان در سازمان تامین اجتماعی و در نهایت پایداری سازمان و تحول آن به سوی مراحل بعدی رشد گردد.

استناد: شیروانی، حمیدرضا؛ افشارنژاد، علی‌رضا؛ امینی سابق، زین‌العابدین و ساده، احسان. (۱۴۰۲). مدل کیفی توسعه سرمایه انسانی مبتنی بر راهبری پرورشی به منظور پایداری سازمانی. فصلنامه مدیریت دفاع هوایی، ۲(۸)، ۱۷۷-۲۰۶.

مقدمه

موفقیت یک سازمان در گروه میزان دستیابی به اهداف از پیش طرح‌ریزی شده، 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 کرده‌اند (افرازه، محمدنبی و محمد نبی، ۱۳۸۸). پایداری سازمان، توانایی حفظ یا توسعه عملکرد در بلندمدت و نتیجه تداوم رضایت ذی‌نفعان سازمان در طول زمان است. 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 (محمدی، نداف، شیخ قلاوند، ۱۴۰۲).

مطالعه ادبیات پایداری سازمان حاکی از وجود دیدگاه‌های مختلفی پیرامون عوامل مؤثر بر پایداری سازمان است. در مطالعات مختلف به عوامل مؤثر متنوعی از جمله رویکرد فرایندگرا (گاتبرلت، ۲۰۰۰ و بیتمن و دیوید، ۲۰۰۲)، نگرش سیستمی (استاندینگ و جکسون، ۲۰۰۷)، منابع انسانی (ویلکینسون و همکاران، ۲۰۰۷؛ سیرسی و همکاران، ۲۰۰۸)، قابلیت‌های مدیریت و رهبری (گریفیت و پتریک، ۲۰۰۱؛ جولد، ۲۰۰۶ و هندرسون، ۲۰۰۶) یادگیری، بهبود و ارزش آفرینی (آبدین و پاسکویر، ۲۰۰۵؛ رایینسون و همکاران، ۲۰۰۶ و سیرسی و همکاران، ۲۰۰۸)، استراتژی مناسب مشارکتی (مارکوم، ۲۰۰۸) و سیستم‌های مدیریتی کل‌نگر (رایسون و همکاران، ۲۰۰۲؛ کوری و کاداش، ۲۰۰۲) اشاره شده است. با این وجود در اکثر مطالعات به نقش چشم‌گیر سرمایه‌های انسانی در تحقق توسعه پایدار سازمانی اشاره شده است. این محققان بر آن هستند که سرمایه‌های انسانی با استفاده از دانش، مهارت و توانایی‌ها و قابلیت‌های خود به تفکر، طراحی و برنامه‌ریزی مناسب در مورد برنامه‌های مالی-اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی توسعه پایدار می‌پردازند. به عبارت دیگر، سرمایه‌های انسانی از طریق اقدامات مناسب، ظرفیت سازمان را برای بقا افزایش داده و به دنبال کاهش تأثیرات مخرب زیست‌محیطی و ترویج استفاده منطقی از منابع طبیعی هستند و دسترسی افراد به فرصت‌های برابر و توسعه در مواجهه با اهداف سازمانی را تضمین می‌کنند (مانک، مانک و سوزا، ۲۰۱۱). نکته مهم دیگر در میان عوامل مؤثر بر ارتقای پایداری سازمانی، همراهی، تعامل و هم‌افزایی چند مقوله مهم رهبری و مدیریت، یادگیری و بهبود و ارزش آفرینی و سرمایه‌های انسانی است که خود مبین نقش سرمایه‌های انسانی و

زیرساخت‌های سازمانی نرم در ارتقای پایداری سازمانی است. این مهم خود بر اهمیت این سرمایه مهم و اقدامات مرتبط با توسعه سرمایه‌های انسانی دلالت دارد (نطاق، ۱۳۸۴).

توسعه، فرایندی جامع است که طی آن مدیران رشد می‌یابند و تربیت می‌شوند (مامفورد، ۱۹۸۸) و توسعه مدیریت، توسعه حرفه‌ای مدیریت در درون سازمان است (بورگوین، ۱۹۸۸). با توجه به اهمیت سرمایه انسانی، تمایل و اشتیاق سازمان‌ها به استفاده از روش راهبری پرورشی (منتورینگ) امری انکارناپذیر است (هاگارد و همکاران، ۲۰۱۱). بر اساس یافته‌های پژوهش‌های کیم و ایگان (۲۰۱۱)، سازمان‌ها به صورت عمدی و آگاهانه تلاش می‌کنند در پرتوی به کارگیری برنامه‌های راهبری پرورشی بین کارکنان جدید با کم تجربه و مدیران با تجربه پیرامون موضوعات توسعه‌ای، ارتباط خاص توسعه‌ای برقرار کنند و با این اقدام زمینه مناسبی برای تبادل تجربیات را فراهم نمایند. گزارش موسسات جهانی فعال در زمینه پرورش مدیران نشان می‌دهد که روش راهبری پرورشی با اهمیت‌ترین فعالیت جهت پرورش مدیران در فضای رقابتی جهانی است (الئونارد، ۲۰۱۰).

سازمان تأمین اجتماعی در حال حاضر از برخی مسائل اساسی رنج می‌برد؛ سیاست‌های اقتصادی، نرخ بالای بیکاری، رکود و تورم حاکم بر کشور موجب شده است این سازمان به لحاظ منابع درآمدی به شدت تحت تأثیر قرار گیرد. همچنین به علت تنگناهای شدید مالی دولت که با عدم درک صحیح از جایگاه تأمین اجتماعی در ایجاد رفاه، امنیت و آرامش در جامعه توأمان شده، موجب عدم پرداخت و انباشت تعهدات دولت به این سازمان شده است. عنصر دیگر، مسائل درون سازمانی و مدیریتی است (ایزدخواه، ۱۳۹۶). این عوامل پایداری سازمان را با مخاطرات جدی مواجه نموده است. به گونه‌ای که بدون چتر حمایتی دولت استمرار فعالیت‌های آن با چالش اساسی مواجه است. مواجهه اثربخش با چالش پایداری نیازمند توسعه سرمایه‌های انسانی آن جهت اتخاذ رویکردی درون‌زا است. یکی از راهکارهای توسعه‌ای، اتخاذ مکانیزم راهبری پرورشی یا همان منتورینگ است.

این پژوهش مربوط به بخش ستادی سازمان تأمین اجتماعی است. از جمله وظایف بخش منابع انسانی در این بخش از سازمان، طراحی و نظارت بر فرآیند مدیریت استعدادها برتر و راهبری پرورشی تبیین شده است. مدیران بخش منابع انسانی باید بکوشند تا اصول پایداری را در تمامی فعالیت‌ها و فرآیندهای این بخش بگنجانند. تنها در این صورت است که بخش منابع انسانی می‌تواند در شکل‌گیری فرآیندها، اقدامات و استراتژی‌های پایداری و بهبود در سازمان نقش مهمی ایفا کند. در پژوهش‌های مرتبط با سازمان تأمین اجتماعی با توجه به گستردگی خدماتی که ارائه می‌کند، پایداری سازمانی و بالاخص عناصر پایداری سازمانی شناخته نشده است و از این حیث نوعی خلاء تئوریک وجود دارد. از طرف دیگر، با

در نظر گرفتن نقش محوری رهبران در پیشبرد سازمان در مسیر تحقق اهداف تعیین شده و استمرار پایداری سازمانی، لزوم هماهنگی، همراهی و تعامل مستقیم تمامی سطوح سازمانی و انسانی با رهبران اجتناب ناپذیر است. از این رو، رهبران می‌کوشند با رهبری متناسب با بلوغ و توسعه منابع انسانی، زمینه ایجاد رشد و پایداری را در سازمان فراهم نمایند. از این منظر، این پژوهش می‌کوشد تا در راستای طراحی مدلی برای توسعه سرمایه انسانی مبتنی بر راهبری پرورشی به منظور پایداری سازمانی در بخش ستادی سازمان تأمین اجتماعی گام بردارد. بنابراین مساله اصلی پژوهش نبود الگوی توسعه منابع انسانی مبتنی بر راهبری پرورشی در راستای بهبود پایداری سازمانی است. از این رو، در این پژوهش به این سوالات پرداخته می‌شود که الگوی توسعه سرمایه انسانی سازمان تأمین اجتماعی چگونه است؟ الگوی راهبری پرورشی یا متورینگ در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی سازمان تأمین اجتماعی دارای چه ابعاد و مولفه‌هایی است؟ الگوی پایداری سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی دارای چه ابعاد و مولفه‌هایی است. روابط ابعاد و مولفه‌های توسعه سرمایه‌های انسانی سازمان تأمین اجتماعی مبتنی بر راهبری پرورشی در راستای ارتقای پایداری سازمانی سازمان تأمین اجتماعی چگونه است؟

پیشینه پژوهش

سرمایه انسانی مفهومی است که اولین بار در دهه ۱۹۶۰ توسط تئودور شولتز و بعدها به وسیله آرتو لیویز و گری بیکر به کار رفته است. ایده اصلی این است که گرچه انسان‌ها سرمایه مادی محسوس مانند حساب‌های بانکی و پس‌اندازها را متصرف می‌شوند، آن‌ها همچنین مخزن دار دانش، مهارت‌ها و کیفیت‌هایی هستند که می‌توانند به عنوان سرمایه تلقی شود. از دید بیکر تلاش برای سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی با ارزش است. او بیان می‌کند که از نظر اقتصاددانان مخارج صرف شده روی آموزش، بالا بردن مهارت‌ها، مراقبت بهداشتی و غیره، سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی است. در ادامه و با گسترش دانش، سرمایه انسانی رشد و بالنده گردید و در حال حاضر توسعه یافته و در حال تعالی است.

در یک دیدگاه نسبت به سرمایه‌های انسانی، به جنبه‌های منحصربه‌فرد افراد توجه شده است. در این دیدگاه سرمایه انسانی به دارایی‌ها و توانمندی‌های نیروی انسانی وابسته است. این دیدگاه درست در مقابل مفهوم نیروی کار در دیدگاه کلاسیک قرار دارد. در دیدگاه دیگر، دانش و مهارت دو عنصر کلیدی است که به اهمیت این دو موضوع در طول فعالیت‌های آموزشی توجه می‌شود مانند تحصیلات رسمی و مهارت‌های فنی و حرفه‌ای. دیدگاه سوم، چشم‌انداز تولیدمدار به سرمایه انسانی دارد. این دیدگاه، سرمایه انسانی را ترکیبی از عوامل

مانند آموزش، تجربه، تحصیلات، هوش، انرژی، عادات کاری و ابتکار عمل فرد می‌داند که ارزش و تولید نهایی کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در نتیجه سرمایه انسانی را می‌توان به‌طور هم‌زمان شامل هر دو مفهوم دانست یعنی اینکه سرمایه انسانی هم ابزاری برای تولید است و هم‌چنین ارزشی خاص و درون‌زا برای سازمان ایجاد می‌کند که این به معنای خود تولیدی برای سرمایه انسانی است.

راهبری پرورشی؛ امروزه یکی از چالش‌های مطرح در سبب آموزشی سازمان‌ها به منظور توسعه منابع انسانی عدم توجه به بحث راهبری پرورشی (منتورینگ) است که باید در هر سازمانی، تجربه افراد با تجربه (مرشد) را به افرادی با تجربه پایین‌تر انتقال داد. به طور کلی راهبری پرورشی یا منتورینگ یکی از روش‌های توسعه منابع انسانی است که مفهوم استاد - شاگردی را در ذهن تداعی می‌کند و به فرایندی گویند که طی آن فردی که دارای ویژگی‌ها، توانمندی‌ها، مهارت‌ها و دانش است مسئولیت نظارت بر جریان کار و پیشرفت شغلی فردی دیگر را بر عهده گیرد که این امر عموماً خارج از روابط متداول ساختاری صورت می‌پذیرد و طی آن تبادل تجربه، توسعه مهارت‌ها و یادگیری اتفاق می‌افتد. این مفهوم یک شاخه از رهبری است که می‌تواند برای سازمان بسیار مفید واقع گردد (بوش، ۲۰۲۰).

مسلماً منابع انسانی یک سازمان نیازمند مدیریت و راهبری صحیح هستند تا این امکان فراهم بشود که از منابع انسانی به صورت بهینه استفاده شده و افراد یک سازمان در کنار هم در قالب یک سازمان شناخته شوند. راهبری پرورشی این نیاز و خلاء را در سازمان‌ها برطرف می‌کند (کونولی و همکاران، ۲۰۱۹). نقش راهبری پرورشی در کاهش بی‌اعتمادی سازمانی بهترین دلیل برای متقاعد کردن مدیران سازمان است تا به این نتیجه برسند که کاربرد راهبری پرورشی بهترین ابزار برای ایجاد یک سازمان یکپارچه و به هم مرتبط است. راهبری پرورشی فضای مناسبی را برای پرورش نیروی انسانی ایجاد می‌کند.

پایداری سازمانی؛ پایداری سازمانی را می‌توان یک سازمان به خوبی مدیریت شده تعریف کرد که دارای ساختاری انعطاف‌پذیر و پاسخگو است. ساختار و اداره خوب چنین سازمانی به آن اجازه پاسخگویی به تغییر اولویت‌های حامیان خود و مسئولیت‌های جدید نسبت به مشتریان را می‌دهد. مدل پایداری سازمانی، مدلی است که یک راه سیستماتیک برای رهبران سازمانی جهت تدوین استراتژی‌ها و برنامه‌های راهبردی و یکپارچه‌سازی اهداف پایداری مالی، اجتماعی و زیست‌محیطی را فراهم می‌کند هم‌چنین می‌تواند به مفهوم یک سیستم کنترل مدیریت رسمی نیز به کار برود.

مفهوم پایداری سازمانی هم در صنعت و هم در مجامع دانشگاهی یک بحث مهم و جذاب است. سازمان‌ها برای دستیابی به توسعه پایدار باید با بیان ارزش‌ها، فرهنگ پایداری را

توسعه داده و پیوندی با اهداف و چشم‌اندازهای سازمانی برقرار کنند (مصطفی و نجم، ۲۰۱۸). پایداری سازمانی علاوه بر پایداری مالی و اقتصادی به عنوان نوعی مزیت رقابتی سازمان مطرح می‌شود و به درجه بالایی از ثبات و کارایی اقتصادی اشاره دارد که ارزش جدید بالقوه‌ای برای سازمان ایجاد می‌کند (کاوالیک و همکاران، ۲۰۲۱). اهداف توسعه پایدار ترکیبی از توسعه اقتصادی، پایداری محیط زیست و اجتماعی است (دژنگیز، ۲۰۲۰ و مابخوت و همکاران، ۲۰۲۱). پایداری سازمانی در سه رکن اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی طراحی شده و مورد استقبال گسترده نویسندگان و پژوهش‌گران مختلف قرار گرفته است (هوف، ۲۰۰۹). یکی از موانع اصلی پایداری، تقابل با رکن اقتصادی است، زیرا از نظر کلاسیک‌ها، کارکرد سازمان‌ها حداکثر کردن سرمایه سهامداران است. پایداری ایده‌آل به معنای توسعه فعالیت‌های سازمان در زمینه‌های اجتماعی و همچنین کیفیت و دسترسی به سرمایه طبیعی و انسانی و تعادل اساسی بین سه رکن پایداری است (آرو و شج، ۲۰۱۶). بنابراین، پایداری سازمانی توسعه اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی را متعادل نموده، ظرفیت سازمان را برای بقا افزایش داده، به دنبال کاهش تأثیرات مخرب زیست‌محیطی و ترویج استفاده منطقی از منابع طبیعی است و دسترسی افراد به فرصت‌های برابر و توسعه در مواجهه با اهداف سازمانی را تضمین می‌کند.

پیشینه تجربی

در این بخش مهمترین پیشینه‌های مرتبط با موضوع پژوهش بررسی شده 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.

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، دین‌محوری 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 هیئت علمی 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 بعد؛ الزامات فردی، سازمانی، مدیریتی و محیطی تعیین گردیدند و همبستگی مثبت و معنی‌داری بین الزامات توسعه منابع انسانی و توسعه دفاعی وجود دارد.

ضیایی و همکاران (۱۳۹۱) پژوهشی با عنوان تبیین مدل توسعه قابلیت‌های فردی سرمایه انسانی با هدف چابک‌سازی بنگاه‌های کوچک و متوسط (مطالعه‌ای در شرکت‌های مستقر در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران) انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد که توسعه قابلیت‌های فردی سرمایه انسانی به چابک‌سازی سرمایه انسانی و سپس چابک‌سازی بنگاه‌های کوچک و متوسط منجر خواهد شد. کارآفرینی، دانش، انگیزش و مهارت به ترتیب اهمیت مهم‌ترین عوامل تبیین‌کننده توسعه قابلیت‌های فردی سرمایه انسانی و سیستم اطلاعات، توانمندسازی، شایستگی، مدیریت دانش و هوشمندی و آگاهی به ترتیب اهمیت مهم‌ترین عوامل تبیین‌کننده چابک‌سازی سرمایه انسانی و شایستگی، انعطاف‌پذیری، سرعت، و پاسخگویی بنگاه به ترتیب اهمیت مهم‌ترین عوامل تبیین‌کننده چابک‌سازی بنگاه‌های کوچک و متوسط هستند.

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

1. Zaika, S., and Gridin

- کاربردی، انتزاعی - منطقی، تکنگاری 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^۱ 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 به‌عنوان ابعاد مدیریت سرمایه انسانی بیان داشتند.

کوزنتسوا^۲ 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 به‌عنوان ابعاد توسعه سرمایه به دست آوردند. بارا و زوتی^۳ (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان بررسی رابطه توسعه و رشد سرمایه انسانی: آیا کارایی دانشگاه‌ها مهم است؟ انجام دادند. این مدل بر روی داده‌های پانل در طی دوره ۲۰۰۳ تا ۲۰۱۱ برآورد شده است. شواهد نشان داد که هر دو شاخص توسعه سرمایه انسانی تأثیر مثبت و قابل توجهی بر تولید ناخالص داخلی سرانه دارند. نتایج همچنین نشان داد که سرریز دانش بین مناطق از طریق مجاورت جغرافیایی با دانشگاه‌های کارآمد رخ می‌دهد.

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 عبدالحی (۱۳۹۹) تحقیقی با عنوان توسعه منابع انسانی با روش منتورینگ در شرکت مدیریت شبکه برق ایران انجام داد. یافته‌های پژوهش حاکی از

¹. Núñez-Ríos

². Kuznetsova

³. Barra, C. and Zotti

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.

صادقی و خدامرادی (۱۳۹۶) در مطالعه‌ای مروری به بررسی جایگاه منتورینگ در آموزش و توسعه منابع انسانی شرکت برق منطقه‌ای تهران پرداخته‌اند. در این مطالعه زوایا، ویژگی‌ها، تفاوت و ابعاد مختلف آموزشی منتورینگ بیان شد و اهمیت آن از جنبه‌های آموزشی و دانشی با تاکید بر وضعیت آن در شرکت برق منطقه‌ای تهران مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج حاکی از آن بود که منتورینگ برخلاف الگومداری محض یک فرایند فعال‌تر و در موقعیت‌های آموزش واقعی، کارکنان شرکت مسئولیتی فعال به عنوان منتور را بر عهده دارند و آنها را به سوی توسعه حرفه‌ای و شغلی و مثبت اندیشی در تمایلات شخصی سوق می‌دهد.

قلی‌پور و هاشمی (۱۳۹۴) پژوهشی به عنوان تبیین تاثیر منتورینگ بر جانشین‌پروری با تمرکز بر طرح توسعه فردی انجام دادند. هدف این پژوهش، تبیین تأثیر منتورینگ بر جانشین‌پروری با تمرکز بر طرح توسعه فردی است. برای تبیین این موضوع، از مدل ستاره‌ای هفت نقطه جانشین‌پروری راثول استفاده شد. در مرحله ششم این مدل، پس از مشخص شدن وجود شکاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب، ابزار مناسبی که می‌تواند این شکاف را پر کند، طرح توسعه فردی و روش یا شیوه مناسب برای اجرای طرح توسعه فردی، منتورینگ است. نتایج، حاکی از آن بود که کارکردهای توسعه کار راهه شغلی و مدل‌سازی نقش می‌توانند در اجرای طرح توسعه فردی مثرثمر باشند؛ ولی کارکردهای روانی اجتماعی نمی‌توانند تأثیری بر طرح توسعه فردی داشته باشند.

باران (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 مثلث سازی انجام گرفت. این مطالعه نشان داد که تعیین کننده ارتباطی، انگیزشی و سازمانی به علاوه تعیین کننده های مربوط به مدیریت منابع انسانی تاثیر معناداری روی اثربخشی منتورینگ در توسعه کارکنان در شرکت های گردشگری دارد.

هزلت و گیسون (۲۰۰۵) در یک مقاله مروری به بررسی نقش منتورینگ در توسعه منابع انسانی پرداخته است. این مطالعه با مرور نظریه ها و تحقیقات متعدد کارکردهای منتورینگ را در سه حوزه توسعه منابع انسانی، توسعه مسیر شغلی کارکنان و توسعه سازمانی خلاصه می کند. همچنین این تحقیق بیان می کند که منتورینگ در مدیریت فرهنگ سازمانی، بهبود ارتباطات سازمانی، یادگیری کارکنان و یادگیری سازمانی نقش موثری دارد. نواز و موآمر (۲۰۱۹) در مطالعه ای به منظور کشف پایداری سازمانی، حوزه های عملکردی و بهترین شیوه های مربوط به پایدارترین سازمان ها، به بررسی ۱۰۰ سازمان پایدار پرداختند که از راه رتبه بندی و با غربالگری گزارش های سازمانی در سال های ۲۰۱۲ تا ۲۰۱۶ معرفی شده بودند. نتایج نشان داد که پایدارترین سازمان ها برای پیشبرد عملکرد پایداری خود بر ۹ موضوع تکیه می کنند؛ ۱. بهینه سازی 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 موآمر، ۲۰۱۹).

نتایج مطالعه دیگری در صنایع شیمیایی مصر با عنوان ارتقای پایداری و نوآوری سازمانی نشان داد که نوآوری می تواند با تقویت عملکرد شاخص های 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 مؤلفه های تجارت پایدار در صنایع پتروشیمی انجام شد مؤلفه های 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 مؤلفه های عملیاتی پایداری نیز شامل عرضه مواد اولیه و آماده سازی، سنتز، جداسازی محصول و پالایش، حمل و نقل و نگهداری محصول، کاهش میزان انتشار آلاینده ها و بهبود فناوری و تجهیزات بود (آریاناس و همکاران، ۲۰۱۷).

در مطالعه دیگری با بررسی تاثیر 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).

با مرور مطالعات پیشین می‌توان عمده مطالعات توسعه سرمایه انسانی را در چند دسته طبقه‌بندی نمود؛ دسته اول مطالعاتی هستند که هدف آنها طراحی الگو یا مدل توسعه سرمایه انسانی است. نمونه‌ای از آنها شامل موارد زیر است؛ پژوهش حاجی لو و همکاران (۱۳۹۹) با عنوان مدل توسعه سرمایه انسانی در وزارت نفت ایران، پژوهش شریفی و همکاران (۱۳۹۸) با عنوان طراحی مدل سیستمی آموزش و توسعه سرمایه انسانی در صنایع خلاق، پژوهش حاجیلو و همکاران (۱۳۹۷) با عنوان مدل‌سازی پویای توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی، پژوهش محمدی و همکاران (۱۳۹۴) با عنوان طراحی و تبیین الگوی توسعه منابع انسانی یکی از سازمان‌های نیروهای مسلح جامعه آماری کارکنان یکی از سازمان‌های کشاورزی اقتصاد ملی، پژوهش مازلیس و همکاران (۲۰۱۸) با عنوان مدل توسعه مدل سرمایه انسانی در منطقه و پژوهش محمدی، فرهادی، سلطانی، تاروردی پور (۱۳۹۴) با عنوان طراحی و تبیین الگوی توسعه منابع انسانی یکی از سازمان‌های نیروهای مسلح.

دسته دیگری از پژوهش‌ها به موضوع توسعه منابع انسانی با رویکرد خاصی پرداخته‌اند. در این پژوهش تلاش کردند از دیدگاه خاصی به الگوسازی توسعه سرمایه انسانی بپردازند. نمونه‌ای از این پژوهش‌ها شامل موارد زیر است؛ پژوهش عابدینی و همکاران (۱۳۹۸) با عنوان ارائه مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد ارتقاء سرمایه اجتماعی سازمانی، پژوهش سفیدگران و همکاران (۱۳۹۷) با عنوان تبیین ابعاد توسعه مدیران منابع انسانی نظام بانکی مبتنی بر شایستگی، پژوهش موسوی چشمه کبودی و همکاران (۱۳۹۸) در زمینه طراحی مدل مدیریت استعداد جهانی با تأکید بر توسعه سرمایه انسانی، پژوهش ناصحی فرو عسگری ماسوله (۱۳۹۶) با عنوان مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد بهبود فرهنگ سازمانی، پژوهش برزو فرهی بوزنجانی (۱۳۸۱) طراحی و تبیین الگوی توسعه مدیران (نظام اداری کشور) با رویکرد مدیریت منابع انسانی الگوی توسعه سرمایه انسانی و پیشایندها و پیامدهای توسعه سرمایه انسانی، پژوهش ناصحی فر و همکاران (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد بهبود فرهنگ سازمانی (مطالعه موردی: وزارت دادگستری)، پژوهش کوزنتسوا و همکاران (۲۰۱۹) با عنوان الگوی توسعه سرمایه انسانی قابلیت تطبیق نوآوری‌ها در انتقال به یک اقتصاد دیجیتال، حسن عابدی جعفری، برزو فرهی بوزنجانی، پژوهش

موسی مهدوی (۱۳۸۷) طراحی و تبیین الگوی توسعه‌ی منابع انسانی (استادان دانشگاه) مبتنی بر نگرش فطرت‌گرا و توسعه ارتباطات چهارگانه، پژوهش ضیایی، حسن قلی پور، عباسپور، یاراحمدزهی (۱۳۹۱) تبیین مدل توسعه قابلیت‌های فردی سرمایه انسانی با هدف چابک‌سازی بنگاه‌های کوچک و متوسط (مطالعه‌ای در شرکت‌های مستقر در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران). دسته دیگری از پژوهش‌ها به الزامات توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها پرداخته‌اند. برخی از این دسته از پژوهش‌ها شامل موارد زیر است؛ پژوهش فرهنگی و صادقی (۱۳۹۵) با عنوان الزامات توسعه منابع انسانی سازمان‌های نظامی در افق ۱۴۱۰ و تأثیر آن بر توسعه دفاعی. همچنین در دسته دیگری از پژوهش‌ها به پیشایندها و پیامدهای توسعه منابع انسانی پرداخته شده است. برخی از این دسته از پژوهش‌ها شامل موارد زیر است؛ پژوهش بهرام دلگشایی، سید جمال‌الدین طبیبی، پریسا پهلوان (۱۳۸۶) الگوی توسعه منابع انسانی در بخش بهداشت و درمان ایران با هدف شناسایی پیشایندها و پیامدهای توسعه سرمایه انسانی، پژوهش شویبا (۲۰۱۶) با عنوان عوامل تعیین کننده توسعه سرمایه انسانی در آفریقا، پژوهش طبیبی، وطن‌خواه، نصیری‌پور، وحدت (۱۳۹۰) با عنوان عوامل مؤثر بر توسعه سرمایه‌های انسانی در بیمارستان‌های سازمان تأمین اجتماعی ایران و پژوهش برزو فرهی بوزنجانی (۱۳۸۱) طراحی و تبیین الگوی توسعه مدیران (نظام اداری کشور) با رویکرد مدیریت منابع انسانی الگوی توسعه سرمایه انسانی با هدف پیشایندها و پیامدهای توسعه سرمایه انسانی.

در پژوهش‌های انجام شده آموزش منابع انسانی همواره به عنوان یکی از راهبردهای توسعه منابع انسانی معرفی شده است. اغلب این تحقیقات بر آموزش‌های سنتی و در قالب دوره‌های آموزشی تأکید دارند. در پژوهش‌های اخیر محققان بر منتورینگ به عنوان یک شیوه نوین و اثربخش در آموزش و توسعه منابع انسانی تأکید دارند. اما تحقیقات انجام شده در خصوص منتورینگ اغلب بر مطالعات آن در جوامع علمی مانند دانشگاه‌ها و مدارس بوده است. این تحقیقات اغلب منتورینگ را به عنوان ابزاری برای انتقال دانش و تجربه و مهارت اعضای هیات علمی و معلمان با تجربه به معلمان و اساتید جوان و کم سابقه مورد مطالعه قرار داده‌اند (دانشمندی، ۱۳۹۶؛ ضربی و همکاران، ۱۳۹۶؛ سیاماتا و همکاران، ۲۰۱۷؛ وادل و همکاران، ۲۰۱۶؛ فونتین و نیوکامر، ۲۰۱۶؛ پاتر و تولسون، ۲۰۱۴؛ سوزان، ۲۰۱۶). بر اساس موارد پیش گفته و با عنایت به عنوان پژوهش در راستای بهبود پایداری سازمانی و ابزار راهبری پرورشی می‌توان استنباط نمود که نوعی خلا تئوریک بر اساس جامعه آماری و جهت‌گیری عنوان پژوهش وجود دارد که می‌تواند به عنوان نوآوری پژوهش محسوب شود. در بیشتر پژوهش‌های پیشین کمتر به مقوله طراحی مدل توسعه سرمایه انسانی در

سازمان‌های عمومی پرداخته شده است. بر این اساس نتایج حاصل از این پژوهش می‌تواند شواهد مقدماتی از اثرگذاری مدل توسعه انسانی بر بهبود پایداری سازمانی فراهم سازد.

روش‌شناسی پژوهش

پارادایم پژوهش حاضر از نوع تفسیری و رویکرد اجرا از نوع کیفی است. این پژوهش از نظر هدف توصیفی - اکتشافی است. برای پاسخ به سؤال تحقیق از روش‌شناسی کیفی تحلیل مضمون استفاده شد. در این پژوهش 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 تحقیق حاضر، برای تعیین اعتبار درونی یافته‌ها، علاوه بر اینکه داده‌ها با مطالعه مبانی نظری، پیشینه تحقیق، منابع، مصاحبه با افراد کانونی انتخاب و تأیید شدند، نظرات و رهنمودهای گروهی از خبرگان نیز لحاظ شد و قبل از کدگذاری، جرح و تعدیل نهایی به عمل آمد. برای تأیید دقت و صحت داده‌ها، در مورد اعتبار مطالعه از شیوه بررسی به وسیله اعضای پژوهش استفاده گردید. به این ترتیب که نتایج تحلیل و مقوله‌بندی‌های حاصل از مصاحبه شونده‌ها، در اختیار آنان قرار گرفت که آن‌ها را تأیید نمودند. جهت تعیین اعتبار بیرونی (انتقال‌پذیری) یافته‌ها از تکنیک‌های حصول اشباع نظری، استفاده از روبه‌های ویژه کدگذاری و تحلیل نمادها و نشانه‌ها و توصیف غنی داده‌ها بهره گرفته شد. جهت تعیین روایی (تأییدپذیری) یافته‌ها نیز از سه تکنیک جمع‌آوری داده‌ها از منابع متعدد، تحلیل موارد منفی و انعطاف روش استفاده گردید. همچنین، برای محاسبه پایایی، از روش توافق درون موضوعی 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 درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

$$\text{درصد توافق درون موضوعی} = \frac{\text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} * ۱۰۰$$

نتایج حاصل در جدول زیر آمده است:

جدول ۱. محاسبه پایایی

ردیف	مصاحبه	کل داده‌ها	توافقات	عدم توافقات	پایایی باز آزمون (درصد)
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 (بالتر از ۶۰ درصد) بود. بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تایید است.

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 هست. محیط مدام در حال تغییر است و متغیرهای محیطی نیز سازمان را تحت تاثیر قرار می دهند. تغییرات محیطی انتظارات ذینفعان و مشتریان و ارباب رجوع را شکل جدیدی می دهد. 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.	یادگیری فردی سازگاری انعطاف پذیری خودتوسعه گری کسب دانش شغلی نیازسنجی آموزشی تعیین فعالیتهای دارای قابلیت یادگیری تعیین و تدارک الزامات اجرای طرح تعیین معیارهای انتخاب متنور محیط آموزشی مناسب رضایتمندی بیمه گذاران برنامه ریزی برای اجرای سیاست‌های کلان

بخشی از گزاره‌های نوشتاری مصاحبه‌ها	برخی از مضامین پایه
و فعالیت‌ها و مهارت‌هایی که قرار است از متنور به فراگیر(متنی) 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 متنورینگ را.	تامین اجتماعی ارزیابی و تحلیل موقعیت‌های محیطی شناسایی مسائل کوتاه مدت و بلندمدت آمادگی سازمان برای مواجه با مسائل آینده همسویی راهبردی با اسناد بالادستی
... بلکه به نظرم پایداری سازمانی نتیجه پایداری منابع انسانی است. این عملکرد کارکنان است که می‌تواند به رضایت مندی ارباب رجوع و بیمه گذاران منجر شود. سازمان تامین 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 آینده نگری و تحلیل مناسب موقعیت‌ها و شناسایی مسائل کوتاه مدت و بلندمدت سازمان گام‌های اساسی برای پایداری سازمانی برداشته شود."	

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	فعال گرا	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	جمع گرایی و مشارکت پذیری	۲	A30	برقراری ارتباط کلامی و غیرکلامی	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	خودتوسعه گری	۵	A34	تکریم ارباب رجوع	۵
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 مورد نیاز	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 متور	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 متور	۱۰	A23	ارزیابی رضایت منتهی از متور	۴
A10	تعیین وظایف و نقش های منتهی	۷	A24	دریافت بازخورد از متورها	۶
A11	تعیین وظایف و نقش های متور	۸	A25	ارزیابی رضایت متور از فرآیند برنامه	۵
A12	آشناسازی منتهی و متور با فرآیند آموزش	۶	A26	ارزیابی میزان رضایت متور از منتهی	۷
A13	انتخاب منتهی و متور با توجه به سازگاری شخصی	۴	A27	ارزیابی میزان ارتقای مهارت راهبری متورها	۳
A14	برقراری ارتباط بین منتهی و متور	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	4	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 قابلیت های سازمان	۴
A4	رضایتمندی بیمه گذاران	۹	A31	همرسانی راهبردهای سازمانی با سیاستهای لایافی و اسناد بالادستی تامین اجتماعی	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 بیمه ای و سطح بندی خدمات	۱	A36	تاب آوری سازمان در رویارویی با بحران	۳
A10	بهره گیری از ظرفیتهای مشارکت مردمی و نهادهای مدنی	۴	A37	انعطاف پذیری سازمانی	۴
A11	تحکیم نهاد خانواده با خدمات فراگیر و یکپارچه	۳	A38	بهبود مستمر فرایندها	۵
A12	پایدارسازی درآمد	۷	A39	تعاملات و ارتباطات اثربخش درون و برون سازمانی	۷
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 ورزی	۳
A15	تامین منابع پایدار	۳	A42	اجرای قوانین و مقررات	۴
A16	تعادل بین منابع و مصارف	۳	A43	تأمین سازمان ها و دستگاههای همکار و موظف در حوزه تامین اجتماعی	۲
A17	حفظ و ارتقاء ارزش ذخایر سازمانی	۲	A44	گزارش گیری موثری 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

کد	مضامین پایه	تعداد تکرار	کد	مضامین پایه	تعداد تکرار
A25	نگرش راهبردی مدیران	۶	A52	سلامت سازمانی	۳
A26	واکنش مناسب به تغییرات محیطی	۷	A53	شفافیت سازمانی	۳
A27	تصمیم‌گیری 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 سازمان‌دهنده با این پیش‌فرض که چگونه مضامین پایه مختلف می‌توانند برای ایجاد مضامین سازمان‌دهنده ترکیب شوند، به دسته‌بندی کدها پرداخته و از ترکیب آن‌ها مضامین سازمان‌دهنده را مشخص می‌نماید. جدول ۶ تا ۸ کدگذاری مرحله دوم را در جهت شناسایی مضامین سازمان‌دهنده برای مفهوم توسعه سرمایه انسانی، راهبری پرورشی و پایداری سازمانی را نشان می‌دهد.

جدول ۶. مضامین سازمان‌دهنده شناسایی شده در مرحله دوم کدگذاری

کدهای اولیه ترکیب شده	مضامین	
	سازمان‌دهنده	کد
استقلال رأی، فعال‌گرا، خودکنترل، گشودگی، خلاقیت، وظیفه‌شناسی، اعتماد به نفس، جمع‌گرایی و مشارکت‌پذیری، مسئولیت‌پذیری، جسور بودن، سازگاری، مثبت‌اندیشی، انتقادپذیری، خوش‌بینی	ویژگی‌های فردی	B1
خودتوسعه‌گری، یادگیری فردی، انعطاف‌پذیری، خودمدیریتی، مدیریت عواطف و احساسات فردی، دقت و تمرکز ذهنی، مدیریت زمان، مساله‌یابی و حل مساله، تحلیل‌گری، موقعیت‌شناسی	مهارت‌های 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 تعارض‌های بین فردی، توانایی تاثیرگذاری روی رفتار دیگران	مهارت رهبری	B4
کسب دانش تخصصی مربوط به شغل، برنامه‌ریزی برای انجام وظایف، تکریم ارباب‌رجوع، کارآمدی در انجام امور محوله، تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی، مدیریت استرس شغلی، تاب‌آوری شغلی، عملگرایی در جهت اهداف سازمان	دانش شغلی و مهارت‌های حرفه‌ای	B5
مدیریت منابع سازمانی، مدیریت دانش سازمانی، تفکر و نگرش سیستمی، مدیریت تجربیات سازمانی، هوش سازمانی	دانش و مهارت‌های سازمانی	B6

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

جدول ۷. مضامین سازمان‌دهنده شناسایی شده برای مفهوم راهبری پرورشی در مرحله دوم کدگذاری

کدهای اولیه ترکیب شده	مضامین	
	سازمان‌دهنده	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 پیش‌بینی امکانات و تجهیزات موردنیاز ایجاد فضا و محیط یادگیری مناسب ایجاد تعهد بین کلیه ذی‌نفعان مرتبط	تدارک الزامات	B2
تعیین معیارهای انتخاب متنی و متور تعیین وظایف و نقش‌های متنی تعیین وظایف و نقش‌های متور	تعیین نقش‌ها	B3

کدهای اولیه ترکیب شده	مضامین	
	سازمان دهنده	کد
آشناسازی متنی و متور با فرآیند آموزش انتخاب متنی و متور با توجه به سازگاری شخصیتی برقراری ارتباط بین متنی و متور	آماده سازی متنی و متور	B4
تعیین فعالیت های دارای قابلیت یادگیری تمرکز بر رفتارهای مهارت محور تاکید بر بعد تربیتی و پرورشی متنی اقدامات یاددهی - یادگیری با مشارکت متنی و متور	آموزش	B5
ارزیابی رضایت متنی از فرآیند برنامه ارزیابی میزان یادگیری متنی ها ارزیابی میزان تغییر رفتار متنی ها ارزیابی میزان جامعه پذیری متنی ها	ارزیابی متنی ها	B6
ارزیابی رضایت متنی از متور دریافت بازخورد از متورها ارزیابی رضایت متور از فرآیند برنامه ارزیابی میزان رضایت متور از متنی ارزیابی میزان ارتقای مهارت راهبری متورها	ارزیابی متور	B7

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

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 درخواست های بیمه شدگان، عدالت بین نسلی، مسئولیت اجتماعی، رضایتمندی بیمه گذاران، پاسخگویی به ذینفعان، پایبندی به حقوق و رعایت تعهدات بین نسلی، عدالت و یکسان سازی مقررات بیمه ای، رعایت محاسبات و قواعد بیمه ای، لایه بندی امور بیمه ای و سطح بندی خدمات، بهره گیری از ظرفیت های 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
شایسته سالاری، 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، تصمیم گیری و اقدام سریع در مواجهه با چالش های مرتبط با کیفیت خدمات، پایش مستمر متغیرهای محیطی و استفاده بهینه از فرصت ها، برنامه ریزی برای اجرای سیاست های کلان حوزه تامین اجتماعی، توانایی بهره گیری از ظرفیت ها و قابلیت های سازمان،	عوامل راهبردی	B4

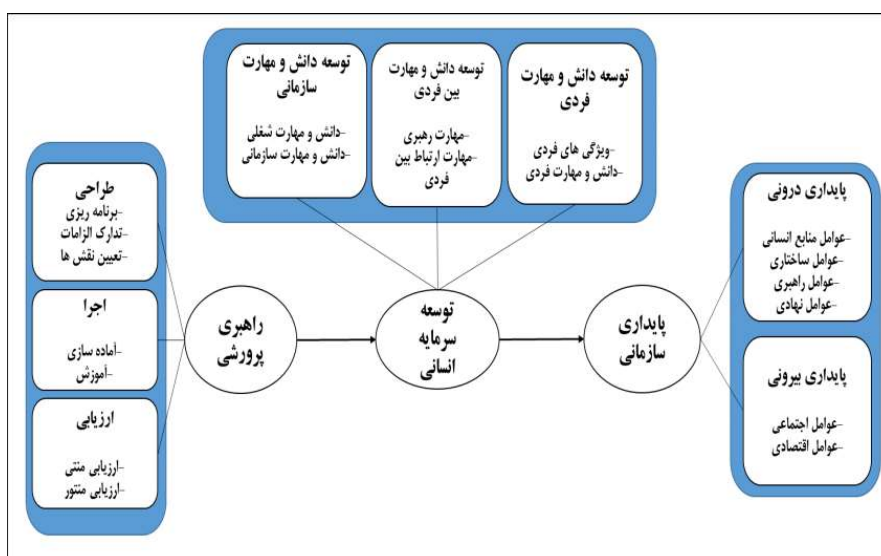
کدهای اولیه ترکیب شده	مضامین	
	سازمان دهنده	کد
همراستایی راهبردهای سازمانی با سیاست‌های ابلاغی و اسناد بالادستی تامین اجتماعی، توانایی سازمان در توقف سازی مسائل غیرمنتظره، ارزیابی و تحلیل موقعیت، شناسایی مسائل سازمان در کوتاه‌مدت و بلندمدت، توانایی پیش بینی مسائل غیرمنتظره		
تاب‌آوری سازمان در رویارویی 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 مویری 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 پیش فرض 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.

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

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

بر اساس یافته‌های پژوهش، مدل نهایی توسعه سرمایه انسانی مبتنی بر راهبری پرورشی به منظور پایداری سازمانی (مورد مطالعه: حوزه ستادی سازمان تامین اجتماعی) مطابق شکل زیر ترسیم گردید.



شکل ۱. مدل توسعه سرمایه انسانی مبتنی بر راهبری پرورشی به منظور پایداری سازمانی در سازمان تامین اجتماعی

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 به‌عنوان 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 گسترده تر 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 به عنوان یک دارایی ارزشمند و بنیادی در ساختار جامعه و اقتصاد جهانی تعریف می‌کند. این مفهوم بیش از یک دهه پیش به عنوان یک مبحث اقتصادی به رسمیت شناخته شده و اکنون به عنوان عنصر اساسی در بررسی توسعه اقتصادی و اجتماعی به حساب می‌آید. از دیدگاه اقتصاد، سرمایه انسانی به عنوان یکی از اجزای اصلی سرمایه‌گذاری در توسعه اقتصادی محسوب می‌شود. این نگرش اقتصادی افراد را به عنوان 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 به عنوان 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، وظیفه شناسی، 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 تعارض های بین فردی، توانایی تاثیرگذاری روی رفتار دیگران، 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، 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 سازمان دهنده ویژگی های فردی، مهارت های فردی، مهارت های بین فردی، مهارت رهبری، دانش شغلی و مهارت های وظیفه ای و دانش و مهارت های سازمانی و در نهایت این ۶ مفهوم سازمان دهنده در قالب سه مفهوم فراگیر توسعه دانش و مهارت های فردی، توسعه دانش و مهارت های بین فردی و توسعه دانش و مهارت های سازمانی دسته بندی شدند. یافته های پژوهش با نتایج پژوهش جوانمرد و محمدیان (۱۳۸۸)، نادری (۱۳۹۴)، سفید گران و همکاران (۱۳۹۷)، خورشیدی و همکاران (۱۳۹۰)، خداینده 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 رابطه ای است که در آن منتور فرد راهجو (متنی) را زیر پر و بال خود می گیرد و به او کمک می کند تا مسیر شغلی را سریع تر و ساده تر و با خطای کمتر طی کند. در این رابطه، فرد کم تجربه تر می تواند مشکلات شخصی و شغلی خود را پیش منتور ببرد و از او برای راهنمایی در حل آن ها کمک بخواهد. منتور کسی است که با کارآموز کم تجربه یا پیشرفته همانند راهنما رفتار می کند و بیش تر از جنبه ی تخصصی و با توجه به تجربه و اطلاعات شغلی به او کمک می کند.

قسمت اصلی این روابط (رابطه ی منتور و کارآموز) این است که منتور به عنوان فردی است که در جهت آگاهی بخشی، حمایت و پاسخ گویی به سؤالات کارآموزان و کارمندان جدید آماده بوده و خدمت می کند. وی کارآموز خود را نسبت به علایقش تشویق می کند؛ کارآموزان و کارمندان کم تجربه نیز اغلب از این رابطه درس می گیرند و منتور نیز در نقش راهنمای قابل اعتماد از این رابطه بهره مند می شود. بر اساس تحلیل داده های 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 (زمان بندی برنامه)، ایجاد طرح اجرایی مبتنی بر نیازسنجی، تعیین الزامات اجرایی طرح، پیش بینی امکانات و تجهیزات مورد نیاز، ایجاد تعهد بین کلیه ذی نفعان مرتبط، تعیین معیارهای انتخاب متنی و منتور، تعیین وظایف و نقش های متنی، تعیین وظایف و نقش های 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 سازمان‌دهنده برنامه‌ریزی، تدارک الزامات، تعیین نقش‌ها، آماده سازی متنی و منتور، آموزش، ارزیابی متنی‌ها و ارزیابی منتور و در نهایت این ۷ مفهوم سازمان‌دهنده 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 بیمه ای، رعایت محاسبات و قواعد بیمه‌ای، لایه‌بندی امور بیمه‌ای و سطح بندی خدمات، بهره‌گیری از ظرفیت های مشارکت مردمی و نهادهای مدنی، تحکیم نهاد خانواده با خدمات فراگیر و یکپارچه، پایداری سازی 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 چالش های مرتبط با کیفیت خدمات، پایش مستمر متغیرهای محیطی و استفاده بهینه از فرصت ها، برنامه ریزی برای اجرای سیاست های کلان حوزه تامین اجتماعی، توانایی بهره‌گیری از ظرفیت ها و قابلیت های سازمان، همراستایی راهبردهای سازمانی با سیاست های ابلاغی و اسناد بالادستی تامین اجتماعی، توانایی سازمان در توقف سازی مسائل غیرمنتظره، ارزیابی و تحلیل موقعیت، شناسایی مسائل سازمان در کوتاه مدت 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 تخصص گرایی و مهارت ورزی، اجرای قوانین و مقررات، تعامل سازمان ها و دستگاه های همکار و موظف در حوزه تامین اجتماعی، گزارش گیری موثری از خطاها و اشتباهات عملکردی، تشدید نظارت و کنترل بر گلوگاه های عملکردی، نهادینه شدن فرهنگ پایداری، تکریم دانش و بکارگیری آن در عمل، روان سازی 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 نظام مند 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 درون سازمانی و برون سازمانی 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 حزبرایی 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 ماموریت، 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 منتورهای 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.

منابع

- افرازه، عباس؛ محمدنبی، ساويز و محمد نبی، سینا. (۱۳۸۹). الگوی سنجش و ارتقای درجه پایداری سازمانی با رویکرد مدیریت دانش. *فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود تحول*. ۱۷ (۶۱)، ۶۳-۳۷.
- پیرایش، رضا و بهره‌ور، هرن. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر شرایط محیط (دور و نزدیک) سازمان بر پایداری سازمانی (مطالعه موردی شرکت صنعتی دلند)، *کنفرانس ملی توسعه اجتماعی، اهواز: ایران*.
- جوانک لیاولی، ماندانا؛ ابیلی، خدایار؛ پور کریمی، جواد و سلطانی عربشاهی، سید کامران. (۱۳۹۶). ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزش بالینی: مورد دانشگاه‌های علوم پزشکی دولتی شهر تهران. *دوماهنامه علمی- پژوهشی راهبردهای آموزش در علوم پزشکی*. ۱۰ (۳): ۲۰۳-۲۱۸.
- ضیایی، محمدصادق؛ حسنگلی پور، طهمورث؛ عباسپور، عباسو یاراحمدزهی، محمدحسین. (۱۳۹۱). تبیین مدل توسعه قابلیت‌های فردی سرمایه انسانی با هدف چابک سازی بنگاههای کوچک و متوسط (مطالعه‌ای در شرکتهای مستقر در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران)، *پژوهش‌های مدیریت*، ۵ (۱۵)، ۲۷-۴۴.

کوثریه، محمدرضا؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم و عبدالهی، بیژن. (۱۳۹۹). توسعه منابع انسانی با روش ارشادی (منتورینگ): مطالعه موردی شرکت مدیریت شبکه برق ایران. *فصلنامه پژوهش‌های سیاست‌گذاری و برنامه ریزی انرژی*. ۶ (۳)، ۱۸۷-۲۱۹.

عابدینی، مریم؛ میرسپاسی، ناصر و حق شناس، فریده. (۱۳۹۸). ارائه مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد ارتقاء سرمایه اجتماعی سازمانی. *فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی*. ۷ (۱)، ۳۱-۵۴.

فرهادی، علی و صادقی، امیر. (۱۳۹۵). الزامات توسعه منابع انسانی سازمان‌های نظامی در افق ۱۴۱۰ و تأثیر آن بر توسعه دفاعی. *فصلنامه علمی آینده پژوهی دفاعی*. ۱ (۳)، ۳۵-۶۲.

قاسمی قاسموند، علی؛ چناری، وحید؛ همراهی، مهرداد و احمدی، سید علی اکبر. (۱۴۰۱). ارائه الگوی منتورینگ در راستای بهبود فعالیت‌های منابع انسانی (مورد مطالعه: شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب). *آموزش و توسعه منابع انسانی*. ۹ (۳۴)، ۱۳۷-۱۶۲.

قلی پور، رحمت‌اله و و هاشمی، محمد. (۱۳۹۴). تبیین تأثیر منتورینگ بر جانشین پروری: با تمرکز بر طرح توسعه فردی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*. ۷ (۲)، ۲۵-۵۲.

محمدی، سارا؛ ناداف، مهدی و شیخ قلاوند، فرشته. (۱۴۰۲). طراحی مدل پایداری سازمانی با رویکرد نظریه داده‌بنیاد (مورد مطالعه: شرکت‌های پتروشیمی مستقر در منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر). *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*. ۱۳ (۱)، ۱۵۵-۱۷۹.

میرزاخانی، عبدالرحمن؛ احمدی مقدم، اسماعیل؛ محمدی نیا، رضا و امین صارمی، نوذر. (۱۳۹۶). سرمایه انسانی و تحقق رویکرد جامعه‌محوری پلیس. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی*. ۱۲ (۱)، ۹-۲۸.

ناصحی فر، وحید؛ عسگری ماسوله، سعید و محمدیان، محمود. (۱۳۹۶). مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد فرهنگ سازمانی (مطالعه موردی: وزارت دادگستری). *نشریه مدیریت فردا*. ۵۰، ۱۳۱-۱۵۰.

نطاق، سیامک. (۱۳۸۴). *توسعه منابع انسانی در خدمات عمومی*. سازمان بین‌المللی کار، تهران: انتشارات فرهنگ و قلم.

- 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.
- Aryanas, A., Ghodousi, J., Arjmandi, R. and Mansouri, N. (2017). Components of sustainability considerations in management of petrochemical industries. *Environmental Monitoring and Assessment*, 189(6):1-10.
- 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.
- Burgoyne, J. (1988). Management Development for the Individual and the Organization. *Personnel Management*; Jun 1988; 20, 6; ABI/INFORM Global
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management*. SAGE Publications.

- Connolly, M., James, C. and Fertig, M. (2019). The difference between educational management and educational leadership and the importance of educational responsibility. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(4), 504-519.
- Dzhengiz, T. (2020). A literature review of inter-organizational sustainability learning. *Sustainability*, 12(12), 4876.
- Haggard, D. L., Dougherty, T. W., Turban, D. B. and Wilbanks, J. E. (2011). Who is a mentor? A review of evolving definitions and implications for research. *Journal of Management*, 37(1), 280-304.
- Hezlett, S. A., & Gibson, S. K. (2005). Mentoring and human resource development: Where we are and where we need to go. *Advances in developing human resources*, 7(4), 446-469.
- Hoff, D.N.(2009). *Organizações e sociedade: dinâmicas recíprocas orientando o percurso rumo ao desenvolvimento sustentável*. Diss.Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
- 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., & 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.
- 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
- Leonard, K. M. (2010). *Transportation engineering advancement and mentoring program: phase I* (No. FHWA/CA/OR-). University Transportation Center for Alabama.
- Mabkhot, M., Ferreira, P., Maffei, A., Podržaj, P., Mądziel, M., Dario, A., Lanzetta, M., et al. (2021). Mapping Industry 4.0 Enabling Technologies into United Nations Sustainability Development Goals. *Sustainability*, 13(5), 2560.
- Mostafa, N., and Negm, A. (2018). Promoting organizational sustainability and innovation: An exploratory case study from the Egyptian chemical industry". *Procedia Manufacturing*, 22, (2018), 1007–1014.
- 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.

- Nawaz, W., and Muammer, K. (2019). Exploring organizational sustainability: Themes, functional areas, and best practices. *Sustainability*, 11(16), 4307-4343.
- Nunez-Ríos, J. E., Sanchez-García, J. Y., Rojas, O. G., & Olivares-Benitez, E. (2020). Factors to foster organizational sustainability in tourism SMEs. *Sustainability*, 12(20), 8657.
- Zaika, S., & 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.*