

# A Model for Evaluating the Sustainable Performance of Human Resources

**Hamed Mokhtarpour Asl** Ph.D Student, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

**Mohammad-Javad Kameli**<sup>1</sup> Emeritus, Department of Public Administration, Amin Police University, Tehran, Iran. (Corresponding Author).

Received: 25/11/2021 | Accepted: 12/06/2022

## Abstract

**Purpose:** This research tries to reach an evaluation model for sustainable performance of employees in Mostazafeen Foundation Properties and Lands Organization.

**Methodology:** The research method was both quantitative and qualitative. The statistical population in the qualitative section included texts and themes, as well as organizational and academic experts. By applying snowball method as a sampling technique for in-depth interviews, seven organizational experts and seven academic experts were selected. The statistical population in the quantitative part included all employees and managers of this organization, from among of whom 152 individuals were selected as the statistical sample using Krejcie and Morgan table. Also, using Fuzzy Delphi technique, the statistical sample in the validation section of the identified components consisted of 10 academic experts who were selected by purposive judgment method. Then, by using confirmatory factor analysis, prioritization of dimensions, components and indicators of the model were tested.

**Findings:** The proposed model contains three dimensions, eight components and twenty one indicators, which can be used as a proper framework for evaluating the sustainable performance of human resources. Besides, the model shows that the highest to the lowest ranks among the dimensions are respectively job quality, success, and sustainable behavior.

**Originality:** The presented model can help develop the existing literature and identify the characteristics of employees' sustainable performance.

**Implications:** Testing the model showed that among the three main dimensions, sustainable behaviors including citizenship behavior and green behavior of employees have the lowest ranking. Therefore, it is suggested that the managers of the organization make plans to solve this problem.

**Keywords:** Sustainable Human Resource Performance, Themes Analysis, Fuzzy Delphi, PLS, Mostazafeen Foundation Properties and Lands Organization.

---

1. p.h.d.kameli@gmail.com

# عنوان مقاله: مدل ارزیابی عملکرد پایدار منابع انسانی

حامد مختار پور اصل<sup>۱</sup>، محمدجواد کاملی<sup>۲</sup>

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۰۴

پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۲۲

## چکیده:

**هدف:** پژوهش حاضر به مطالعه ارزیابی عملکرد پایدار کارکنان در سازمان اموال و املاک بنیاد مستضعفان انقلاب پرداخته است.

**طرح پژوهش / روش شناسی / رویکرد:** برای دستیابی به هدف مذکور، انجام پژوهشی با رویکرد آمیخته در دستور کار قرار گرفت. جامعه آماری در بخش کیفی شامل متون، تم‌ها و خبرگان سازمانی و دانشگاهی است که از میان آنان، هفت خبره سازمانی و هفت خبره دانشگاهی به روش گلوله‌برفی به عنوان نمونه برای انجام مصاحبه عمیق انتخاب شدند. جامعه آماری در بخش کمی، مشتمل بر کلیه کارکنان و مدیران سازمان اموال و املاک بنیاد مستضعفان است که از میان آنان تعداد ۱۵۲ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. همچنین، نمونه آماری در بخش اعتبارسنجی مولفه‌های شناسایی شده با استفاده از روش دلفی فازی، مشتمل بر ده خبره دانشگاهی است که به روش هدفمند قضاوتی انتخاب شدند. سپس با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی، اولویت‌بندی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مدل در جامعه مورد مطالعه آزمون گردید.

**یافته‌ها:** مدل ارائه شده برای عملکرد پایدار منابع انسانی دارای ۳ بُعد، ۸ مولفه، و ۲۱ شاخص است و می‌تواند به عنوان چارچوبی مناسب برای ارزیابی عملکرد پایدار منابع انسانی در سازمان‌های مختلف بکار رود. مدل ارائه شده، برای ارزیابی عملکرد پایدار در جامعه مورد مطالعه بکار گرفته شد و نتایج آن نشان داد که بالاترین رتبه در میان ابعاد عملکرد پایدار منابع انسانی در سازمان اموال و املاک بنیاد مستضعفان به ترتیب مربوط به کیفیت شغل، کامیابی، و رفتار پایدار است. **ارزش / اصالت پژوهش:** این پژوهش با ارائه مدل پایداری عملکرد کارکنان، ادبیات موجود در زمینه پایداری را توسعه می‌دهد و به شناسایی ویژگی‌های عملکرد پایدار کارکنان کمک می‌کند. **پیشنهاد‌های اجرایی / پژوهشی:** آزمون مدل در سازمان اموال و املاک بنیاد مستضعفان انقلاب نشان داد که از میان سه بُعد اصلی عملکرد پایدار منابع انسانی، رفتار پایدار مشتمل بر رفتار شهروندی زیست‌محیطی و رفتار سبز کارکنان دارای کم‌ترین میانگین و رتبه به‌دست‌آمده هستند. بنابراین، مدیران سازمان باید برای برطرف نمودن این مشکل در سازمان خود برنامه‌ریزی کنند.

**کلیدواژه‌ها:** عملکرد پایدار منابع انسانی، تحلیل تم، دلفی فازی، حداقل مربعات جزئی، سازمان اموال و املاک بنیاد مستضعفان.

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

۲. بازنشسته گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران (نویسنده مسئول)  
p.h.d.kameli@gmail.com

حیات سازمانی در گرو عملکرد صحیح کارکنان است و می‌توان کارکنان را با مدیریت موثر عملکرد پرورش داد، نقاط قوت و ضعف آنان را گوشزد کرد، و به سوی آرمان‌ها و اهداف سازمانی پیش برد (رحیمی باغ‌ملک و ملک‌زاده، ۱۳۹۷). کارکنان و عملکردشان نقش اساسی در موفقیت هر سازمان ایفا می‌کنند، و مدیریت عملکرد کارکنان نیز یکی از مهم‌ترین موضوعات در مدیریت سازمان است (Mirzaei Alamooty et al., 2020). در این راستا یکی از دغدغه‌های سازمانی را می‌توان عملکرد پایدار کارکنان برشمرد. عملکرد پایدار، عملکردی است که به دنبال توسعه پایدار سازمان است و به میزان کارآمدی کارکنان در سازمان اشاره دارد (Jiang et al., 2017). تاکنون پژوهش‌های بسیاری در مورد مدیریت عملکرد کارکنان و به دنبال آن ارزیابی عملکرد آن‌ها انجام شده است (Haddadi et al., 2020; Rahmatinia et al., 2019; Khordehgir et al., 2017)، اما آنچه در این میان از اهمیت بسزایی برخوردار است، پایدار بودن این عملکرد و سودمندی آن در درازمدت برای سازمان است. سنجش وضعیت پایداری از چالش‌های اصلی هر سازمان محسوب می‌شود. شاید وجود دیدگاه‌ها و نظریه‌های مختلف فکری یکی از دلایل بروز چنین وضعیتی است، ولی به نظر می‌رسد، نبود معیارهای مشخص و معین برای تبیین وضعیت پایداری دلیل قابل قبول‌تری باشد. اصطلاح پایداری در منابع انسانی، الگوی برنامه‌ریزی‌شده‌ای را توصیف می‌کند که برای دستیابی به اهداف مالی، اجتماعی، و زیست‌محیطی در درازمدت به توسعه شرکت‌های پایدار کمک می‌کند (Wikhamn, 2019). بنابراین، عملکرد پایدار از نوعی پویایی و انعطاف‌پذیری در گذر زمان برخوردار است، این در حالی است که مدل‌های موجود در سنجش عملکرد کارکنان تنها به عنوان ابزاری برای بررسی توانایی، مهارت، شایستگی، رفتار و عملکرد کارکنان هستند. بنابراین، ارائه مدلی که میزان پایداری عملکرد کارکنان را بسنجد، ضروری به نظر می‌رسد.

سازمان اموال و املاک بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی با توجه به پراکندگی و گستردگی دفاتر و نمایندگی‌های آن در سراسر کشور، از حجم وسیع و متنوعی از کارکنان تشکیل شده است. در سال‌های اخیر، بخش عملکرد سازمان به دلیل فشار عمیق از سوی قانونگذاران، سیاستگذاران و ناظران سازمان، تحت کنکاش قرار گرفته و شاخص‌های کلیدی عملکرد با تمرکز هوشمندانه بر عملکرد درازمدت و به‌طور ویژه عملکرد کارکنان (Haddadi et al., 2020) مورد توجه قرار گرفته است. همچنین، بررسی بازخوردهای حاصل از کنش‌های فردی کارکنان و تداخل آن با شرایط محیطی و سازمانی حاکی از این است که پایداری، و به دنبال آن بهره‌وری فعالیت‌های کارکنان

در درازمدت با اختلال روبه‌روست و آینده‌آفرینی و ارزش‌آفرینی سازمان را در نگاه آنان کم‌رنگ می‌نماید. از سویی، راهبردها و شاخص‌های پایداری عملکرد در سازمان طراحی نشده است یا از نظر ذی‌نفعان قابلیت اجرایی ندارند. از این‌رو، با توجه به نیازهای حیاتی بخش‌های مختلف این سازمان در کشور به انعطاف‌پذیری محیطی از یک‌سو، و از سوی دیگر مسئولیت قانونی تعریف‌شده برای رفع این نیازها، این سازمان نیازمند پایداری عملکرد کارکنان در سطوح گوناگون است تا بتواند مأموریت‌های تعریف‌شده را پاسخگو باشد.

بدین ترتیب، اگرچه مطالعات بسیاری در حوزه ارائه شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان صورت گرفته و ادبیات بسیاری در این زمینه موجود بوده (Van Dijk & Schodl, 2015; Maley et al., 2020)، و نیز مطالعات جدیدی در مبحث پایداری عملکرد سازمان‌ها انجام گرفته است (Sebhatu, 2009; Stanciu et al., 2014; Saptia et al., 2021)، ولی بحث پایداری در حوزه عملکرد منابع انسانی مورد غفلت قرار گرفته است و این نشان‌دهنده شکاف موجود در ادبیات حوزه شناسایی شاخص‌های پایداری عملکرد فردی کارکنان است. از این‌رو، پرسش‌های پژوهش عبارت‌اند از: مدل ارزیابی عملکرد پایدار منابع انسانی کدام است؟ ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های عملکرد پایدار منابع انسانی چیست؟ اولویت‌بندی این عوامل از نظر اهمیت آنان برای سنجش پایداری عملکرد در سازمان مزبور چگونه است؟

برای دستیابی به پاسخ این پرسش‌ها، روش مورد استفاده در پژوهش حاضر، استفاده از رویکرد آمیخته برای شناسایی کامل شاخص‌های ارزیابی عملکرد پایدار منابع انسانی است. بدین ترتیب، سهم این پژوهش ارائه مدلی برای ارزیابی عملکرد پایدار کارکنان در سازمان اموال و املاک بنیاد مستضعفان است، به‌گونه‌ای که مدل مطرح‌شده با شرایط سازمان‌ها و نهادهای حکومتی ایران متناسب باشد و در سازمان اموال و املاک بنیاد مستضعفان قابلیت اجرا پیدا کند.

## مبانی نظری پژوهش

پایداری یک چالش واقعی برای جامعه و سازمان‌هاست (Iqbal et al., 2020; Roscoe et al., 2019). پایداری در رابطه با کار، اولین بار توسط دوکرتی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) معرفی شد. آن‌ها احساس می‌کردند که دنیای کار در جهت اشتباه حرکت می‌کند. به نظر می‌رسید کارمندان در دام افزایش تقاضای شغلی، کاهش منابع شغلی و کاهش جوایز شغلی گرفتار شده‌اند. آن‌ها استدلال کردند که آینده کار زمینه را برای مفهوم محوری سیستم‌های کاری پایدار فراهم

1. Docherty et al.

می‌نماید. سیستم‌های کاری پایدار می‌توانند از عوامل کلیدی و بسیار مهم عملکرد شغلی پایدار و حفظ پایداری انسانی در بلندمدت باشند که در آن تاکید بر حفظ منابع تجدیدناپذیر و احیای منابع تجدیدپذیر است. سیستم‌های کاری پایدار سیستم‌هایی هستند که در آن‌ها منابع انسانی، شغلی، و اجتماعی در طی فرایندهای کاری بازسازی و تجدید می‌شوند و در عین حال بازدهی را نیز حفظ می‌کنند. این نوع سیستم‌های کاری تلاش می‌کنند نشاط، پیشرفت، و رفاه کارکنان را برانگیزند و همزمان، نتایج مثبت و پایدار اجتماعی و زیست‌محیطی را ایجاد کنند (De Jonge & Peeters, 2019). ارتقای عملکرد پایدار ارزش‌های بلندمدت را برای فرد، سازمان، و جامعه بزرگ‌تر فراهم می‌نماید (Burkett, 2013).

## عملکرد شغلی

عملکرد به عنوان رفتاری که نتایجی را به‌دست می‌دهد، تعریف شده است. همان‌گونه که برامباک<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) اشاره نموده است، عملکرد به معنای رفتار و نتایج است. رفتارها از سوی انجام‌دهنده سرچشمه می‌گیرند و عملکرد را از انتزاع به کنش تغییر می‌دهد. رفتارها نه‌تنها ابزاری برای نتایج، بلکه همچنین پیامدهایی از سوی خود هستند (محصول تلاش ذهنی و فیزیکی اعمال شده برای وظایف) و می‌توان آن‌ها را جدا از نتایج قضاوت کرد (Armstrong & Taylor, 2020). عملکرد کارکنان می‌تواند به عنوان رفتارهای مرتبط به کار آن‌ها تعریف شود. رفتار یا اقدامات آن‌ها، مشارکت آن‌ها در سازمان را ارائه می‌کند. رفتار آن‌ها به نتایج و پیامدهایی منجر می‌شود که البته ممکن است تحت تاثیر عوامل دیگر بسته به کارکرد آن باشد. در عمل، ارزیابی عملکرد اغلب شامل ارزیابی نتایج است. بنابراین، عملکرد و نتایج عملکرد کم‌وبیش به هم وابسته‌اند. با این حال، از نظر صحت مفهومی و اصطلاحاتی، عملکرد برحسب رفتارهای مربوطه تعریف می‌شود و از نتایج عملکرد متمایز است. تعریف پیشنهادی عملکرد، مانع از این نمی‌شود که کارکنان عوامل مرتبط با زمینه را در تصمیم‌گیری در مورد اقداماتی که باید انجام دهند، در نظر نگیرند. در حقیقت، تنها با عوامل زمینه‌ای مرتبط می‌توان عملکرد را تعریف و ارزیابی نمود (Krausert, 2009). مفهوم عملکرد شغلی با توجه به نقش مهمی که در بهره‌وری سازمانی دارد، مورد توجه بسیاری از سازمان‌ها قرار گرفته است (Nielsen et al., 2009).

عملکرد شغلی یکی از عوامل حیاتی در مدیریت کارکنان محسوب می‌شود (Khoreva & Wechtler, 2018). عملکرد شغلی به عنوان میزانی که یک کارمند با توجه به انتظارات مرتبط با نقش کاری خود، به ایجاد بهره‌وری سازمانی کمک می‌کند، تعریف می‌شود

1. Brumback

(Zablah et al., 2012). عملکرد شغلی عبارت است از ارزش مورد انتظار سازمان‌ها از رویدادهای رفتاری مجزا که افراد در دوره‌های زمانی معین انجام می‌دهند. همچنین، می‌توان گفت که عملکرد شغلی نتایج بعد از اتمام کار است و نشانگر سطحی از دستاورد یک شغل، انجام مقررات سازمان، انتظارات یا الزامات برای هر یک از کارکنان است. عملکرد شغلی به عنوان «به نتیجه رساندن وظایف شغلی توسط منابع انسانی و آنچه را که افراد در سازمان به انجام می‌رسانند و چگونگی اثرگذاری افراد بر دستاوردهای سازمان» تعریف شده است (رحیمی باغ‌ملک و ملک‌زاده، ۱۳۹۷: ۷۳). به عبارتی دیگر، رفتاری است که در راستای تحقق اهداف سازمانی، ارزشگذاری و سنجیده شده است. روان‌شناسان عملکرد شغلی را حاصل رفتارها و اقدامات انسانی می‌دانند و باور دارند که انگیزه‌ها و نیازها، در عملکرد افراد موثر است و بنابراین در رشد و توسعه اقتصادی سازمان اثرگذار هستند. همچنین، باور بر این است که عملکرد شغلی سازه‌ای ترکیبی است که بر پایه آن کارکنان موفق از کارکنان ناموفق از طریق مجموعه‌ای از ملاک‌های مشخص متمایز می‌شوند. عملکرد شغلی به عنوان مجموعه رفتارهای کارکنان که به شکل مثبت یا منفی در تحقق اهداف سازمان نقش دارند، تعریف می‌شود (رحیمی باغ‌ملک و ملک‌زاده، ۱۳۹۷).

## پایداری

مفهوم پایداری در حال حاضر مسئله‌ای جهانی است و به تدریج در مدیریت منابع انسانی ضروری شده است (Rehman et al., 2016). پایداری به عنوان یکی از چالش‌برانگیزترین و پیچیده‌ترین موضوعات در بهبود عملکرد امروز توصیف شده است (Van Tiem et al., 2012). پایداری به معنای حمایت و پشتیبانی از وضعیت مطلوب یا برعکس، دوری جستن از وضعیتی نامطلوب است. بر اساس تعریف یونسکو، پایداری دعوتی است واقع‌بینانه برای موازنه‌ای پویا میان عوامل فراوان اجتماعی، فرهنگی، و اقتصادی مورد نیاز بشر و معادله‌ای بین ضرورت‌های زیست‌محیطی و نیازهای توسعه با محوریت انسان است (UNESCO, 1997).

## عملکرد پایدار کارکنان

در پژوهش حاضر، با در نظر گرفتن گرایش به تمرکز بر پایداری در سازمان، مفهوم عملکرد پایدار کارکنان مطرح شده است. عملکرد پایدار کارمندان به سهم آن‌ها در توسعه پایدار خود و توسعه پایدار سازمان اشاره دارد (Bozionelos & Singh, 2017). عملکرد شغلی پایدار به معنای هماهنگی اهداف مالی، زیست‌محیطی، و اجتماعی در ارائه فعالیت‌های اصلی کار به منظور به پیشینه رساندن

ارزش است. سازمان‌ها به منظور بهبود عملکرد شغلی، ماهیت اجتماعی نیروی کار خود را ایجاد می‌کنند. یک محیط حمایتی برای کارکنان می‌تواند عملکرد شغلی پایدار را ارتقا بخشد، در حالی که آزار و اذیت کارکنان می‌تواند عملکرد پایدار کار را مخدوش نماید (Rasool et al., 2020). عملکرد شغلی پایدار تابعی از سطح بالای منابع کارکنان (شامل انرژی، زمان و شایستگی‌ها) و تخصیص منابعی است که به بازسازی منابع منجر می‌شود (Dorenbosch, 2014) و از این‌رو سازمان‌ها باید برای عملکرد پایدار کارکنان، تعادل خود را حفظ کنند (Chillakuri & Vanka, 2020). عملکرد شغلی پایدار، تابعی مشترک از سطوح بالای منابع (انرژی، زمان و شایستگی‌ها) و همچنین تخصیص منابع تجدیدپذیر است. کارکنان بانشاط می‌توانند بر اثرگذاری محدودیت منابع برای عملکرد کاری پایدار در طول زمان غلبه کنند. آن‌ها می‌توانند عملکردی پایدار داشته باشند، زیرا تلاش زیاد انرژی آن‌ها را تمام نمی‌کند، بلکه به بازسازی آن‌ها کمک خواهد نمود. برای این‌که عملکرد شغلی بالا به عملکرد شغلی پایدار تبدیل شود، تلاش‌های شغلی باید پایدار و ترمیمی باشد و به افزوده شدن منابع جدید منجر شود که برای سرمایه‌گذاری آماده شوند. به عبارت دیگر، میزانی که عملکرد شغلی بالا، عملکرد شغلی پایدار را تشکیل می‌دهد، به تجدیدپذیری منابع کافی بستگی دارد. برای این‌که عملکرد شغلی پایدار باشد، تخصیص منابع باید شرایط تجدیدپذیر شدن منابع را فراهم نماید، زیرا سطوح منابع در برابر محدودیت‌های خاصی که در طول زمان با عملکرد بالا همراه هستند، آسیب‌پذیرند (Dorenbosch, 2014). عملکرد پایدار شغلی به عنوان پیشینه ساختن عملکرد شغلی و همچنین سلامت و رفاه کارگران از طریق نشاط کارکنان تعریف می‌شود (Peeters et al., 2014). سیستم‌های کاری پایدار می‌توانند کلید مهمی برای عملکرد شغلی پایدار و حفظ پایداری انسانی در بلندمدت باشند. نقطه مقابل کارهای پایدار، کارهایی قرار دارند که در هنگام ایجاد خدمات و محصولات، منابع انسانی را مصرف می‌کنند. چنین کارهایی به استرس و فرسودگی منجر می‌شوند و بنابراین توانایی کارکنان را برای عملکرد و سازگاری کاهش می‌دهند. مسئولان در سیستم‌های کاری پایدار تلاش می‌کنند با تقویت تاب‌آوری کارکنان، پایداری آن‌ها را ارتقا بخشند و نیز نشاط، پیشرفت و رفاه کارکنان را تامین کنند و در عین حال نتایج مثبت و ماندگار اجتماعی و زیست‌محیطی ایجاد نمایند (Kira & Lifvergren, 2014). عملکرد پایدار کارمندان به سهم آن‌ها در توسعه پایدار خود و توسعه پایدار سازمان اشاره دارد (Bozionelos & Singh, 2017).

## اجزای عملکرد پایدار شغلی

از عوامل مهم برای عملکرد شغلی پایدار، «کامیابی و پیشرفت»<sup>۱</sup> است. کامیابی در محل کار یک تجربه ذهنی از خودتنظیمی مطلوب است که از دو بُعد عاطفی (نشاط) و روان‌شناختی (یادگیری) تشکیل شده است (Abid et al., 2019). نشاط و یادگیری به عنوان مولفه‌های کامیابی شناخته می‌شوند (Spreitzer et al., 2012; Porath et al., 2012; Abid et al., 2019). نشاط کارکنان را می‌توان یک جنبه اساسی از مفهوم عملکرد شغلی پایدار در نظر گرفت که برای درک چگونگی ارتباط عملکرد کارکنان با بهره‌وری طولانی‌مدت مفید است (Van Scheppingen et al., 2015). بنابراین، در پژوهش‌های گوناگون، نشاط کارکنان به عنوان عاملی مهم و حیاتی در ایجاد عملکرد شغلی پایدار شناخته شده است (Dorenbosch, 2014; De Jonge & Peeters, 2019; Choi et al., 2020). نشاط کارکنان به عنوان ترکیب قدرت و پیش‌کنشی تعریف گردیده است. همچنین، یادگیری «دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های اصلی» عنصری اصلی در پایداری شغلی است (رفیعی مفرد، ۱۳۹۸). عملکرد شغلی پایدار در سطح دوم از دو مولفه شامل نشاط و یادگیری تشکیل شده است. در سطح سوم، نشاط با شاخص‌های انرژی و پیش‌کنشی تعریف می‌شود و منظور از یادگیری، شاخص‌هایی از قبیل فراگیری دانش، مهارت و توانایی‌های جدید توسط کارکنان است. از سوی دیگر، **دِ جانچ و پیترز** (۲۰۱۹)، دریافتند که بدیهی‌ترین تعیین‌کننده پایداری در شغل، خود شغل است که با کیفیت شغلی عملیاتی می‌شود و معمولاً با عواملی مانند استقلال شغلی، تشخیص مهارت، چشم‌انداز شغلی، ساعت‌های کاری و محیط کار فیزیکی و اجتماعی حمایتی اندازه‌گیری می‌شود. همچنین **اسر و اولسن** (۲۰۱۲)، استقلال و امنیت شغلی را به عنوان دو بُعد حیاتی برای یک شغل باکیفیت شناسایی نموده‌اند. **هوروویتز**<sup>۳</sup> (۲۰۱۶)، پنج بُعد کیفیت شغلی را تشخیص وظیفه فردی، جبران خدمات مالی، امنیت شغلی، حجم کم کار، و شرایط ایمن کار معرفی می‌کند. **گالی**<sup>۴</sup> (۲۰۰۷)، به پنج بُعد اصلی کیفیت شغل شامل سطح مهارت، تشخیص وظیفه یا استقلال شغلی، فرصت‌های پیشرفت مهارت، امنیت شغلی، و میزان سازگاری شغل با تعادل کار و زندگی اشاره داشته است. طبق نظر **وارهرست و همکاران**<sup>۵</sup> (۲۰۱۷)، شش بُعد کیفیت شغل عبارت‌اند از: پرداخت و سایر پاداش‌ها، ویژگی‌های درونی کار، شرایط استخدام، تعادل کار و

1. Thriving
2. Esser & Olsen
3. Horowitz
4. Gallie
5. Warhurst



زندگی، سلامت و امنیت، نمایندگی و صدا. همچنین، آنتون و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۲)، پنج بُعد اصلی کیفیت شغلی از قبیل حقوق، ویژگی‌های ذاتی شغل، شرایط استخدام، سلامت، امنیت، و تعادل کار و زندگی را شناسایی کردند. هاف و کرچنر<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) محتوای شغلی، روابط اجتماعی، شرایط کاری، دستمزد و پرداخت، زمان کار و تعادل کار و زندگی را به عنوان ابعاد کیفیت شغل مورد شناسایی قرار داده‌اند. در این پژوهش کیفیت شغل به عنوان بُعد دیگر عملکرد شغلی پایدار در نظر گرفته شد. این عامل با شاخص‌هایی از قبیل تشخیص مهارت، امنیت شغلی، استقلال شغلی، و تعادل کار و زندگی معرفی شده است. تشخیص مهارت به وسعت مهارت‌های قابل استفاده در کار اشاره دارد و به‌وضوح بر فرصت‌های فراهم‌شده توسط شغل برای اعمال نفوذ در محیط کار متمرکز شده است (De Croon et al., 2002). در این زمینه سیل و کیر<sup>۳</sup> (۲۰۰۲)، ابعاد تشخیص مهارت را شامل یادگیری مهارت‌های جدید، خلاقیت، و بکارگیری مهارت‌های متنوع معرفی نمودند. رافرتی و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۱)، به ابعاد کیفیت شغلی همچون داشتن فرصت توسعه و کسب مهارت‌های جدید یا استفاده از مهارت‌های متنوع اشاره داشته‌اند. در این پژوهش، تشخیص مهارت با شاخص‌هایی همچون بکارگیری مهارت‌های متنوع، خلاقیت، و بکارگیری مهارت‌های جدید تعریف گردید. زمان کار برای ارزیابی تعادل کار و زندگی مهم است. ساعات کار طولانی باعث ایجاد احساس عدم تعادل در کار و زندگی، خستگی و شاخص‌های سلامت یا نارضایتی از زندگی در کارکنان می‌شود. پژوهش‌های مرتبط نشان می‌دهند که اگر کارکنان دارای اختیار، انعطاف‌پذیری و کنترل در تعداد و میزان ساعات کاری خود در محل کار باشند، تعادل بین کار و زندگی آن‌ها افزایش می‌یابد. برای مثال، کار اضافی غیرداوطلبانه می‌تواند تأثیر مخرب بالقوه بر عملکرد به بار آورد (Golden et al., 2011). وارهرست و همکاران (۲۰۱۷)، اظهار نمودند که زمان کار به عنوان عامل تعادل کار و زندگی شامل شاخص‌هایی همچون انعطاف‌پذیری، میزان ساعت کاری، برنامه‌ریزی، و شدت کار است. تمه و الغریبه<sup>۵</sup> (۲۰۱۴)، عناصر امنیت شغلی را همچون اطمینان از باقی ماندن در شغل، عدالت در پرداخت، روابط با سرپرستان و فرصت ارتقای شغلی معرفی نمودند. طبق نظر ویلچنسکا و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۶)، ابعاد ناامنی شغلی عبارت‌اند از: منبع درآمد ناامن، وظایف بسیار زیاد،

1. Antón et al.

2. Hauff & Kirchner

3. Sale & Kerr

4. Rafferty et al.

5. Taamneh & AL-Gharaibeh

6. Wilczyńska et al.

و برخورد ناعادلانه. اجزای امنیت شغلی از نظر کلارک و پوستلونی<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) شامل احتمال از دست دادن شغل و هزینه از دست دادن شغل است. در این پژوهش، درآمد کافی و عادلانه، برخورداری از فرصت رشد و ارتقای شغلی و قابلیت اشتغال (توانایی دستیابی به شغل، حفظ شغل، و امکان به دست آوردن شغل جدید) به عنوان ابعاد امنیت شغلی شناخته شدند. استقلال شغلی به میزانی که یک شغل به کارکنانش در زمینه آزادی، استقلال و اختیار برای برنامه‌ریزی شغلی، تصمیم‌گیری، و انتخاب روش‌های مورد استفاده برای انجام وظایف اجازه می‌دهد، گفته می‌شود. ابعاد استقلال شغلی شامل داشتن حق تصمیم‌گیری در زمینه رویه‌های کاری، کنترل نسبی بر اهداف کاری، تصمیم‌گیری، و انتخاب روش‌های انجام کار است (Saragih, 2015). **دی اسپیکلار<sup>۲</sup> و همکاران<sup>۳</sup>** (۲۰۱۶) ابعاد استقلال شغلی همچون روش کار، برنامه‌ریزی شغلی، زمان و محل کار را شناسایی نمودند. **پریاو<sup>۳</sup>** (۱۹۹۹)، به سه بُعد استقلال شغلی از قبیل روش کار، برنامه‌ریزی کار، و استقلال معیارهای کار اشاره دارد. در این پژوهش، تصمیم‌گیری درباره روش‌های کاری، کنترل نسبی بر اهداف شغلی و نیز استقلال معیارها به عنوان مولفه‌های استقلال شغلی تعیین گردیدند. همچنین رفتار سبز رفتاری است که باعث کاهش اثرات منفی اقدامات منابع انسانی بر محیط‌زیست می‌شود. سازه‌های رفتار سبز دربرگیرنده عواملی از قبیل آگاهی از مسئله، هنجارهای اجتماعی، کنترل رفتار درک‌شده، نگرش‌ها، هنجارهای اخلاقی و نیت‌هاست که با رفتار زیست‌محیطی مرتبط است. چنانچه این رفتارها در زمینه شغل انجام شود، به عنوان رفتارهای سبز کارکنان نامیده می‌شود. رفتار سبز کارکنان می‌تواند به بهبود پایداری عملکرد منجر گردد (Iqbal et al., 2020).

مفهوم رفتار شهروندی سازمانی زیست‌محیطی از تعریف رفتار شهروندی سازمانی برگرفته شده و شامل رفتارهای اختیاری یک فرد است که به سمت بهبود محیط‌زیست سوق یافته است، ولی همچنان مورد نیاز سازمان نیست. رفتار شهروندی سازمانی زیست‌محیطی به عنوان رفتارهای اجتماعی فردی و اختیاری که به‌صراحت توسط سیستم پاداش رسمی شناخته نمی‌شوند و به بهبود عملکرد کلی سازمان و فرد منجر می‌شود، تعریف می‌شود (Robertson & Barling, 2017). سه اقدام رفتارهای شهروندی زیست‌محیطی شامل مشارکت زیست‌محیطی (مشارکت داوطلبانه در فعالیت‌های زیست‌محیطی در محل کار)، کمک به محیط‌زیست (تشویق داوطلبانه و کمک به همکاران درگیر در برنامه‌های زیست‌محیطی)، و ابتکارات زیست‌محیطی (توسعه، پیشنهاد و به اشتراک‌گذاری شیوه‌های جدید زیست‌محیطی) است (Tuan, 2019; Robertson & Barling, 2017; Damghanian et al., 2020).

1. Clark & Postel-Vinay
2. De Spiegelaere et al.
3. Breaugh

## پیشینه و مدل مفهومی پژوهش

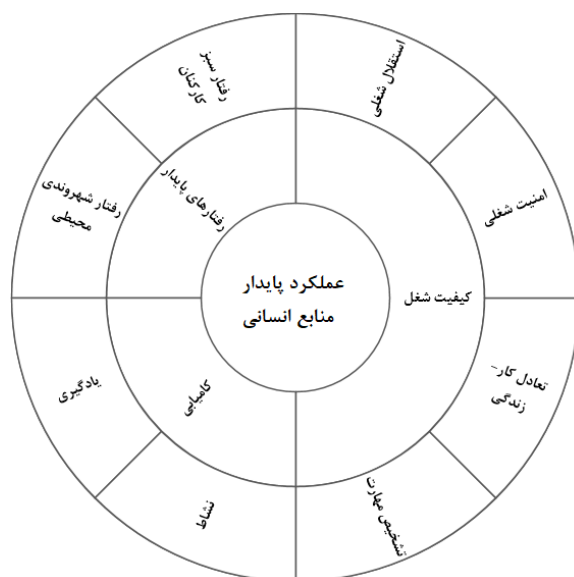
جدول (۱)، پژوهش‌های داخلی و خارجی را در ارتباط با عملکرد پایدار منابع انسانی خلاصه می‌کند.

جدول ۱: پیشینه پژوهش

پژوهشگر(ان)	روش‌شناسی	نشانه‌های ساختاری متن	متغیر شناسایی شده
رفیعی مفرد (۱۳۹۸)	توصیفی - پیمایشی؛ ابزار گردآوری داده‌ها: مرور مبانی نظری پژوهش	معرفی مفهوم و ایجادکننده‌های عملکرد پایدار کارکنان	مفهوم عملکرد پایدار: نشاط و شادابی؛ ایجادکننده‌های عملکرد پایدار: تفویض اختیار به کارکنان، اشتراک‌گذاری اطلاعات سازمانی، حداقل شدن بی‌نواکشی، ارائه بازخورد، افزایش تنوع.
رحیمی باغملک و ملک‌زاده (۱۳۹۷)	توصیفی - پیمایشی؛ گردآوری داده‌ها: پرسشنامه؛ تجزیه و تحلیل داده: معادلات ساختاری	شناسایی ابعاد عملکرد پایدار کارکنان	عملکرد پایدار و وظیفه‌ای؛ عملکرد پایدار زمینه‌ای.
Choi et al. (2020)	توصیفی - پیمایشی؛ ابزار گردآوری داده‌ها: پرسشنامه؛ روش تجزیه و تحلیل داده: مدلسازی معادلات ساختاری	معرفی عوامل موثر بر عملکرد بالای کارکنان	استقلال شغلی بالا، صداقت رفتاری رهبر، پشتیبانی همکار.
Manzoor et al. (2019)	توصیفی - پیمایشی؛ ابزار گردآوری داده‌ها: پرسشنامه؛ روش تجزیه و تحلیل داده: رگرسیون	شناسایی عوامل موثر بر عملکرد شغلی پایدار	شیوه‌های پایدار مدیریت منابع انسانی مانند استخدام، آموزش، و جبران خدمات پایدار.
Papoutsis & Sodhi (2020)	توصیفی - پیمایشی؛ ابزار گردآوری داده‌ها: مرور ادبیات و اسناد مربوطه، پرسشنامه؛ روش تجزیه و تحلیل داده: تحلیل عاملی	شناسایی ابعاد و شاخص‌های عملکرد پایدار	سازه‌ها و شاخص‌های پایداری اجتماعی: شیوه‌های کار؛ تعامل کارگری. سازه‌ها و شاخص‌های پایداری زیست‌محیطی شامل حفاظت از محیط‌زیست؛ حفاظت از منابع؛ زنجیره تامین.
Dorenbosch (2014)	توصیفی - پیمایشی؛ ابزار گردآوری داده‌ها: مطالعه ادبیات و مبانی نظری پژوهش؛ روش تجزیه و تحلیل داده‌ها: تحلیل مضمون	شناسایی ابعاد و مفهوم عملکرد شغلی پایدار	کامیابی به عنوان مفهوم مهم عملکرد شغلی پایدار متشکل از نشاط و شادابی (حاصل تعامل انرژی و پیش‌کنشی) و نیز یادگیری (دانش، مهارت و توانایی) است.

مرور پیشینه مفهوم عملکرد پایدار را شامل نشاط و شادابی، و کامیابی؛ عوامل موثر بر عملکرد پایدار را شامل استقلال شغلی بالا، صداقت رفتاری رهبر، پشتیبانی همکار، استخدام، آموزش، و جبران خدمات پایدار، کیفیت روابط مدیریت و کیفیت روابط کارکنان، مدیریت منابع انسانی پایدار، به اشتراک‌گذاری دانش سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، و رهبری تحول‌گرا؛ ایجادکننده‌ها و افزایش‌دهنده‌های عملکرد پایدار را شامل تفویض اختیار تصمیم‌گیری به کارکنان، اشتراک‌گذاری اطلاعات سازمانی، حداقل شدن بی‌نزاکتی، ارائه بازخورد، افزایش تنوع، رفتارهای تازه یاد گرفته شده مانند رفتارهای ارتقای شغلی؛ کاهش‌دهنده‌های عملکرد پایدار را شامل استرس شغلی مانند آزار و اذیت، محرومیت از حقوق مدنی، اهانت؛ و ابعاد عملکرد پایدار را شامل وظیفه‌ای و زمینه‌ای، پایداری اجتماعی، و پایداری زیست‌محیطی شناسایی می‌کند.

بدین ترتیب، با توجه به آنچه در پیشینه نظری و تجربی مورد بررسی قرار گرفت، مدل مفهومی برگرفته از ادبیات به صورت **شکل (۱)** است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است و با توجه به این‌که به توصیف چارچوب پایداری عملکرد کارکنان می‌پردازد، بنابراین از نظر طرح پژوهش، جزو پژوهش‌های توصیفی - پیمایشی است. همچنین، پژوهش حاضر از نظر زمانی، مقطعی است، زیرا داده‌ها در یک بازه زمانی معین (سال ۱۴۰۰) گردآوری شده‌اند و با توجه به ماهیت داده‌ها نیز جزو طرح‌های آمیخته (کیفی - کمی) است. در واقع، به‌طور هم‌زمان ترکیبی از داده‌های کیفی از طریق مصاحبه و مشاهده و داده‌های کمی از طریق پرسشنامه گردآوری می‌شوند.

به منظور دستیابی به اهداف این پژوهش، در بخش کیفی و در گام اول با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های عملکرد پایدار شناسایی شدند. جامعه آماری در این بخش، متون و تم‌ها و همچنین خبرگان سازمانی و دانشگاهی بودند که از میان آنان، هفت خبره سازمانی و هفت خبره دانشگاهی به روش گلوله‌برفی به عنوان نمونه برای انجام مصاحبه عمیق به منظور تکمیل ادبیات انتخاب شدند. در گام بعدی، با بهره‌گیری از روش دلفی فازی در میان ده نفر از خبرگان دانشگاهی، شاخص‌های شناسایی شده نهایی گردیدند. نحوه تشکیل پنل خبرگان در بخش تجزیه و تحلیل داده‌ها تشریح می‌گردد. این خبرگان همگی دارای مدرک دکتری مدیریت منابع انسانی بودند و به روش هدفمند قضاوتی انتخاب گردیدند. در ادامه و در بخش کمی، مدل ارائه‌شده با استفاده از ابزار پرسشنامه کمی (برگرفته از بخش کیفی) و با استفاده از تحلیل عاملی در جامعه آماری آزمون شد و اولویت ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مدل در سازمان اموال و املاک بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی مشخص گردید. جامعه آماری در این بخش، مشتمل بر کلیه کارکنان و مدیران سازمان اموال و املاک بنیاد مستضعفان به تعداد ۲۵۰ نفر بود که از این میان با استفاده از جدول کرجسی و مورگان تعداد ۱۵۲ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب گردیدند. تعداد پرسشنامه‌های توزیع‌شده ۱۶۳ پرسشنامه بود که تعداد ۱۵۲ پرسشنامه سالم و کامل برگشت داده شد.

## تجزیه و تحلیل یافته‌ها

### تحلیل مضمون

در پژوهش حاضر، به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل تم (مضمون)

استفاده شد. هدف از بهره‌گیری از این روش در پژوهش حاضر، کشف و شناخت الگوهایی از معانی و موضوعات در اطلاعات گردآوری شده از اسناد و مصاحبه‌هاست.

در نخستین گام، مسئله پژوهش مشخص شد. در گام دوم (تدوین پرسش‌ها و اهداف)، هدف پژوهش به صورت «طراحی چارچوب پایداری عملکرد کارکنان در سازمان اموال و املاک بنیاد مستضعفان» تدوین شد و سپس، پرسش‌های بخش کیفی با توجه به مسئله و اهداف پژوهش طراحی گردید. هشت پرسش اصلی که در بخش کیفی این پژوهش از خبرگان پرسیده شد، در ادامه بیان شده است. این پرسش‌ها که در جریان انجام مصاحبه در صورت نیاز به پرسش‌های جزئی‌تر تقسیم می‌شوند، عبارت‌اند از: عملکرد پایدار کارکنان (منابع انسانی) را تعریف نمایید؟ عملکرد پایدار کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران چه ویژگی‌هایی دارد؟ به نظر شما چه نوع رفتارهای پایداری می‌توانند به بروز عملکرد پایدار کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران منجر شود و چگونه این فرایند ایجاد می‌شود؟ آیا کامیابی و موفقیت می‌تواند باعث ایجاد عملکرد پایدار کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران شود؟ کیفیت شغل می‌تواند باعث ایجاد عملکرد پایدار کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران شود؟ چگونه؟ عوامل و ارزش‌های بومی که خاص سازمان‌های دولتی ایران بوده و در عین حال می‌تواند به بروز عملکرد پایدار کارکنان در سازمان‌های مذکور منجر شود را بیان فرمایید. عواملی که ممکن است باعث عدم تمایل کارکنان سازمان‌های دولتی ایران به عملکرد پایدار شود را تشریح کنید. چه عواملی می‌تواند تمایل کارکنان سازمان‌های دولتی ایران را به عملکرد پایدار ارتقا بخشد؟

سپس در گام سوم، متغیرها تعریف شدند و پژوهشگران روشن نمودند که چه جنبه‌ای از متن مدنظر است و چگونه طبقه‌بندی و در نهایت تحلیل و تفسیر صورت می‌پذیرد.

در گام چهارم (نمونه‌گیری و انتخاب واحد تحلیل)، علاوه بر مطالعه متون و تم‌ها، خبرگان به عنوان جامعه آماری بخش کیفی در نظر گرفته شدند و پس از شناسایی خبرگان با روش هدفمند، هفت خبره سازمانی و هفت خبره دانشگاهی به عنوان نمونه انتخاب شدند که پس از جلب رضایت، از آن‌ها برای انجام مصاحبه (به منظور تکمیل ادبیات) دعوت به عمل آمد و هماهنگی‌های لازم صورت گرفت. مصاحبه‌ها به صورت حضوری و در محل کار خبرگان انجام شد و میانگین زمان مصاحبه‌ها ۶۰ دقیقه بود. لازم به اشاره است که معیار انتخاب خبرگان دانشگاهی، برخورداری از مدرک دکتری مدیریت منابع انسانی بوده و معیار انتخاب خبرگان سازمانی، دارا بودن مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد مدیریت و بالاتر، سابقه کاری بیش از ۱۵ سال، و برخورداری از دست‌کم ۵ سال سابقه خدمت در سمت‌های مدیریتی در سازمان و آشنایی با مقوله مدیریت پایدار بوده است.

بعد از نمونه‌گیری، واحد تحلیل انتخاب شد. در این پژوهش، افراد شامل کارکنان و مدیران سازمان به عنوان واحد تحلیل در نظر گرفته شدند.

در گام پنجم (کدگذاری و مقوله‌بندی)، با توجه به برخورداری از مدل مفهومی برگرفته از ادبیات، از کدگذاری به شیوه قیاسی بهره گرفته شد. به این ترتیب که مضمون فراگیر (عملکرد پایدار منابع انسانی) و مضامین سازمانده (رفتار پایدار، کامیاب و کیفیت شغل) از تحلیل متون و مصاحبه‌های به‌عمل‌آمده برای شناسایی مضامین فرعی و پایه استفاده شد. بدین صورت که بعد از مرور متون و انجام مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته با خبرگان، محتوای همه مصاحبه‌ها به‌طور کامل و به‌دقت روی کاغذ پیاده‌سازی می‌شود. سپس، تحلیل داده‌ها با خواندن مکرر متن برای درک کلی آن‌ها آغاز می‌گردد و متون به صورت کلمه به کلمه خوانده می‌شود تا مفاهیم از نقل‌قول‌ها استخراج شوند. سپس مفاهیم کدگذاری می‌شوند. این فرایند از استخراج کدها تا نامگذاری آن‌ها تداوم دارد. پس از آن، کدها بر اساس تفاوت یا شباهت با یکدیگر در طبقه‌های مشخصی دسته‌بندی می‌گردند. به منظور کدگذاری داده‌های پژوهش حاضر از کدگذاری باز، کدگذاری محوری، و کدگذاری انتخابی استفاده شد. در کدگذاری باز که بلافاصله بعد از اولین مصاحبه انجام شد، پژوهشگران پس از هر مصاحبه شروع به پیدا کردن مفاهیم و انتخاب برچسب‌های مناسب برای آن‌ها و ترکیب مفاهیم نمودند. در کدگذاری محوری، پژوهشگران یکی از طبقه‌ها را به عنوان طبقه محوری انتخاب کرده و آن را تحت عنوان پدیده محوری در مرکز فرایند مورد کاوش قرار داده و ارتباط سایر طبقه‌ها را با آن مشخص نموده‌اند. در کدگذاری انتخابی، روند انتخاب مقوله اصلی، پیوند مفاهیم با سایر مقوله‌ها، و اعتبار بخشیدن به روابط انجام شد. این روند شامل چند گام است: اولین قدم متضمن توضیح خط اصلی داستان است. گام دوم، ربط دادن مقولات فرعی به حول مقوله اصلی است. گام سوم، مرتبط ساختن مقولات به یکدیگر در سطح بعدی است. گام چهارم، به تایید رساندن آن روابط در قبال داده‌هاست. نتایج این سه مرحله کدگذاری به‌ترتیب در جدول‌های (۲)، (۳)، و (۴) ارائه گردیده است.

در گام ششم (تحلیل، تفسیر نتایج و تدوین گزارش)، پژوهشگران با ذهنیت قبلی که از پیشینه پژوهش دارند، باید کدهای یک طبقه یا طبقه‌های گوناگون را به‌طور رفت‌وبرگشتی با یکدیگر مقایسه کنند تا بتوانند تحلیل و تفسیرهای خود از نتایج مصاحبه‌ها را تعدیل نمایند. سپس، پژوهشگران با ارسال یافته‌های خود به چند نفر از خبرگان، در مورد این که «آیا تفسیرشان از پاسخ‌های آن‌ها درست است یا خیر» از خبرگان نظرسنجی به عمل آوردند. پس از تایید خبرگان، گزارش نهایی در مورد ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های عملکرد پایدار کارکنان تهیه شد.

## جدول ۲: کدگذاری باز مفاهیم

مفاهیم و کدهای تخصیص یافته
(۱) پیش‌کنشی؛ (۲) بکارگیری مهارت‌های جدید؛ (۳) فراگیری دانش جدید؛ (۴) انرژی؛ (۵) بکارگیری طیف وسیعی از مهارت‌های متنوع؛ (۶) هنجارهای اجتماعی؛ (۷) کمک محیطی؛ (۸) ابتکارات محیطی؛ (۹) فراگیری مهارت‌های جدید؛ (۱۰) خلاقیت و نوآوری؛ (۱۱) ساعات کاری؛ (۱۲) مشارکت محیطی؛ (۱۳) فراگیری توانایی‌های جدید؛ (۱۴) انعطاف‌پذیری؛ (۱۵) قابلیت اشتغال؛ (۱۶) هنجارهای اخلاقی؛ (۱۷) کسب درآمد کافی و عادلانه؛ (۱۸) نگرش‌ها؛ (۱۹) برخورداری از حق تصمیم‌گیری در زمینه روش‌های کار؛ (۲۰) برخورداری از فرصت رشد و ارتقای شغلی؛ (۲۱) برخورداری از استقلال در انتخاب معیارهای کاری؛ (۲۲) حجم و شدت کار؛ و (۲۳) داشتن کنترل نسبی بر اهداف کاری.

## جدول ۳: کدگذاری محوری

مفاهیم محوری	
کد: رفتار شهروندی سازمانی	کد: تعادل کار و زندگی
(۱۲) مشارکت محیطی	(۱۱) ساعات کاری
(۷) کمک محیطی	(۱۴) انعطاف‌پذیری
(۸) ابتکارات محیطی	(۲۲) حجم و شدت کار
کد: رفتار سبز کارکنان	کد: امنیت شغلی
(۶) هنجارهای اجتماعی	(۱۷) کسب درآمد کافی و عادلانه
(۱۶) هنجارهای اخلاقی	(۲۰) برخورداری از فرصت رشد و ارتقای شغلی
(۱۸) نگرش‌ها	(۱۵) قابلیت اشتغال
کد: نشاط	کد: استقلال شغلی
(۴) انرژی	(۱۹) برخورداری از حق تصمیم‌گیری در زمینه روش‌های کار
(۱) پیش‌کنشی	(۲۳) داشتن کنترل نسبی بر اهداف کاری
	(۲۱) برخورداری از استقلال در انتخاب معیارهای کاری
کد: یادگیری	کد: تشخیص مهارت
(۳) فراگیری دانش جدید	(۵) بکارگیری طیف وسیعی از مهارت‌های متنوع
(۹) فراگیری مهارت‌های جدید	(۲) بکارگیری مهارت‌های جدید
(۱۳) فراگیری توانایی‌های جدید	(۱۰) خلاقیت و نوآوری



جدول ۴: کدگذاری انتخابی

مضمون فراگیر	مضمون‌های اصلی	مضمون‌های فرعی	مفاهیم (مضمون‌های پایه)
	رفتارهای پایدار	رفتار شهروندی زیست‌محیطی	ابتکارات محیطی مشارکت محیطی کمک محیطی
		رفتار سبز کارکنان	هنجارهای اجتماعی هنجارهای اخلاقی نگرش‌ها
		نشاط	پیش‌کنشی انرژی
	کامیابی	یادگیری	فراگیری دانش جدید فراگیری مهارت‌های جدید فراگیری توانایی‌های جدید
عملکرد پایدار منابع انسانی		تشخیص مهارت	بکارگیری طیف وسیعی از مهارت‌های متنوع خلاقیت و نوآوری بکارگیری مهارت‌های جدید
	کیفیت شغل	تبادل کار - زندگی	ساعت کاری انعطاف‌پذیری کار حجم و شدت کار
		امنیت شغلی	کسب درآمد کافی و عادلانه برخوررداری از فرصت رشد و ارتقای شغلی قابلیت اشتغال
		استقلال شغلی	برخوررداری از حق تصمیم‌گیری در زمینه روش‌های کار داشتن کنترل نسبی بر اهداف کاری برخوررداری از استقلال در انتخاب معیارهای کاری

## روش دلفی فازی

در این مرحله، اعتبار شاخص‌های شناسایی شده از طریق نظرسنجی از ده نفر از خبرگان، با روش دلفی فازی مورد بررسی قرار گرفت. این خبرگان همگی دارای مدرک دکتری مدیریت منابع

انسانی بوده، با موضوع عملکرد پایدار منابع انسانی آشنا بوده، و به روش هدفمند قضاوتی انتخاب شده‌اند. هدف از کاربرد روش دلفی فازی، سنجش میزان تناسب شاخص‌های شناسایی شده و ارائه پیشنهاد تکمیلی برای تکمیل مدل اولیه است. روش دلفی، روشی پذیرفته شده برای کسب توافق خبرگان است. مراحل انجام این تکنیک و نتایج آن در ادامه تشریح شده است.

مرحله ۱. جمع‌آوری نظرات خبرگان: در این مرحله همانند روش دلفی سنتی به جمع‌آوری نظرات خبرگان پرداخته شد. در این روش از متغیرهای زبانی برای طراحی پرسشنامه و جمع‌آوری نظرات خبرگان استفاده شد. از خبرگان خواسته شد تا میزان تناسب شاخص شناسایی شده را برای ارزیابی عملکرد پایدار منابع انسانی سازمان در بازه‌ای با متغیرهای زبانی شامل خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، و خیلی زیاد مشخص نمایند. همچنین در صورت صلاحدید، پیشنهادها را اصلاحی و تکمیلی خود را نیز مطرح نمایند.

مرحله ۲. محاسبه ارزش فازی هر پرسش: پس از جمع‌آوری نظرات خبرگان، در این مرحله بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده به محاسبه ارزش فازی هر یک از پرسش‌ها (شاخص‌ها) می‌پردازیم. برای محاسبه ارزش فازی هر یک از پرسش‌ها به این ترتیب عمل می‌کنیم: با فرض این که ارزش فازی هر یک از پرسش‌ها به صورت  $\tilde{A} = (L_j, M_j, U_j)$  نمایش داده شود، به طوری که  $L_j$  حد پایین،  $M_j$  حد وسط، و  $U_j$  حد بالای این عدد فازی باشد، خواهیم داشت:

$$L_j = \text{Min}(x_{ij}) \quad M_j = (\prod_{i=1}^m x_{ij})^{1/n} \quad U_j = \text{Max}(x_{ij}) \quad (1)$$

$i=1, 2, \dots, n \quad j=1, 2, \dots, m$

که مفهوم هر یک از متغیرها و پارامترهای ارائه شده در رابطه (۱) به این صورت است:  $L_j$ : حد پایین ارزش فازی پرسش یا شاخص  $j$ ام پرسشنامه، که برابر است با کوچک‌ترین مقداری که خبرگان به پرسش (شاخص)  $j$ ام تخصیص داده‌اند.  $M_j$ : حد وسط ارزش فازی پرسش یا شاخص  $j$ ام پرسشنامه، که برابر است با میانگین هندسی کلیه نظرات خبرگان برای پرسش (شاخص)  $j$ ام.  $U_j$ : حد بالای ارزش فازی پرسش یا شاخص  $j$ ام پرسشنامه، که برابر است با بزرگ‌ترین مقداری که توسط خبرگان به پرسش (شاخص)  $j$ ام تخصیص داده شده است.  $X_{ij}$ : مقدار تخصیص داده شده توسط خبره  $i$ ام به شاخص  $j$ ام.  $\tilde{A}_j$ : ارزش فازی مثلثی پرسش یا شاخص  $j$ ام.

مرحله ۳. تبدیل ارزش فازی به دست‌آمده برای هر یک از پرسش‌ها به مقدار دی‌فازی شده ( $S_j$ ): پس از محاسبه ارزش فازی هر یک از پرسش‌های پژوهش برای این که بتوانیم نسبت به هر یک از پرسش‌ها قضاوت کنیم باید ابتدا ارزش فازی به دست‌آمده برای هر یک از پرسش‌ها را دی‌فازی کنیم تا امکان مقایسه و ارزیابی به وجود آید. برای دی‌فازی کردن ارزش فازی هر پرسش روش‌ها و روابط

متعددی ارائه شده است که در این پژوهش از روش چانگ به شرح رابطه (۲) استفاده شده است.

$$S_j = (L_j + 2 \times M_j + U_j) / 4 \quad (2)$$

مرحله ۴. ارزیابی پرسش‌ها بر اساس حد آستانه‌ای (f): پس از محاسبه مقدار دی‌فازی شده (قطعی) هر یک از پرسش‌ها (شاخص‌ها)، باید به ارزیابی میزان اهمیت آن‌ها پرداخت. برای ارزیابی اهمیت هر یک از پرسش‌ها قاعده مشخص و ثابتی وجود ندارد. اما متداول است که از یک حد آستانه‌ای (f) برای ارزیابی اهمیت هر یک از پرسش‌ها استفاده می‌شود. بنابراین، بر اساس مقدار حد آستانه‌ای دو حالت ایجاد می‌شود: (۱) اگر  $f \leq S_j$  باشد، به این مفهوم است که پرسش (شاخص) J از اهمیت بالایی برخوردار است؛ و (۲) اگر  $f > S_j$  باشد، به این مفهوم است که پرسش (شاخص) J ام از اهمیت کمی برخوردار است. که به علت اهمیت کم این پرسش‌ها می‌توان آن‌ها را حذف کرد. در طیف پنج‌تایی، میانگین طیف پرسشنامه، یعنی مقدار ۳، به عنوان حد آستانه مورد استفاده قرار می‌گیرد. **جدول (۵)**، تجمیع پاسخ‌های به‌دست‌آمده را نشان می‌دهد. در این مرحله هیچ شاخص جدیدی توسط خبرگان پیشنهاد نگردید.

جدول ۵: تجمیع نظر خبرگان برای پرسشنامه دلفی مرحله اول

طیف پرسشنامه					طیف پرسشنامه				
خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۴	۳	۳	۰	۰	۱۳	۲	۰	۲	۴
۶	۲	۲	۰	۰	۱۴	۵	۲	۲	۰
۵	۱	۲	۰	۱	۱۵	۴	۳	۳	۰
۵	۳	۲	۰	۰	۱۶	۵	۲	۲	۱
۵	۲	۳	۰	۰	۱۷	۶	۳	۱	۰
۴	۱	۲	۳	۰	۱۸	۰	۲	۲	۲
۴	۳	۱	۱	۱	۱۹	۶	۳	۱	۰
۴	۳	۱	۱	۱	۲۰	۴	۲	۱	۲
۵	۲	۱	۲	۰	۲۱	۵	۳	۱	۱
۴	۲	۱	۲	۱	۲۲	۵	۱	۳	۱
۶	۳	۱	۰	۰	۲۳	۵	۲	۲	۱
						۵	۱	۲	۲

**جدول (۶)**، ارزش فازی هر پرسش و مقدار دی فازی شده آن، و وضعیت هر پرسش و درصد اجماع را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج به دست آمده، دو شاخص نگرش (از مولفه رفتار سبز) و ابتکار محیطی (از مولفه رفتار شهروندی) حذف شدند و سپس پرسشنامه دوم برای اجرای مرحله دوم دلفی فازی مجدداً در اختیار خبرگان قرار گرفت.

**جدول ۶: نتایج پرسشنامه دلفی فازی در مرحله اول**

وضعیت پرسش‌ها	مقدار دی فازی شده هر پرسش	ارزش فازی هر یک از پرسش‌ها			وضعیت پرسش‌ها	مقدار دی فازی شده هر پرسش	ارزش فازی هر یک از پرسش‌ها				
		U	M	L			U	M	L		
تایید	۴/۰۰	۵	۴/۰۱	۳	۱۳	عدم تایید	۲/۶۳	۵	۲/۲۶	۱	۱
تایید	۴/۱۵	۵	۴/۳۱	۳	۱۴	تایید	۳/۳۳	۵	۳/۶۷	۱	۲
تایید	۳/۳۲	۵	۳/۶۴	۱	۱۵	تایید	۴/۰۰	۵	۴/۰۱۱	۳	۳
تایید	۴/۱۱	۵	۴/۲۲	۳	۱۶	تایید	۳/۷۱	۵	۳/۹۳	۲	۴
تایید	۴/۰۵	۵	۴/۱۰	۳	۱۷	تایید	۴/۲۲	۵	۴/۴۴	۳	۵
تایید	۳/۴۲	۵	۳/۳۵	۲	۱۸	عدم تایید	۲/۱۹	۵	۱/۸۸	۲	۶
تایید	۳/۲۲	۵	۳/۴۵	۱	۱۹	تایید	۴/۲۲	۵	۴/۴۴	۳	۷
تایید	۳/۲۲	۵	۳/۴۵	۱	۲۰	تایید	۳/۱۱	۵	۳/۲۲	۱	۸
تایید	۳/۶۴	۵	۳/۷۸	۲	۲۱	تایید	۳/۷۷	۵	۴/۰۵۴	۲	۹
تایید	۳/۱۱	۵	۳/۲۲	۱	۲۲	تایید	۳/۶۶	۵	۳/۸۲	۲	۱۰
تایید	۴/۲۲	۵	۴/۴۴	۳	۲۳	تایید	۳/۷۱	۵	۳/۹۳	۲	۱۱
						تایید	۳/۵۸	۵	۳/۶۷	۲	۱۲

**جدول (۷)**، تجمیع پاسخ‌های به دست آمده از مرحله دوم فازی را نشان می‌دهد.

جدول ۷: تجمیع نظر خبرگان برای پرسشنامه دلفی مرحله دوم

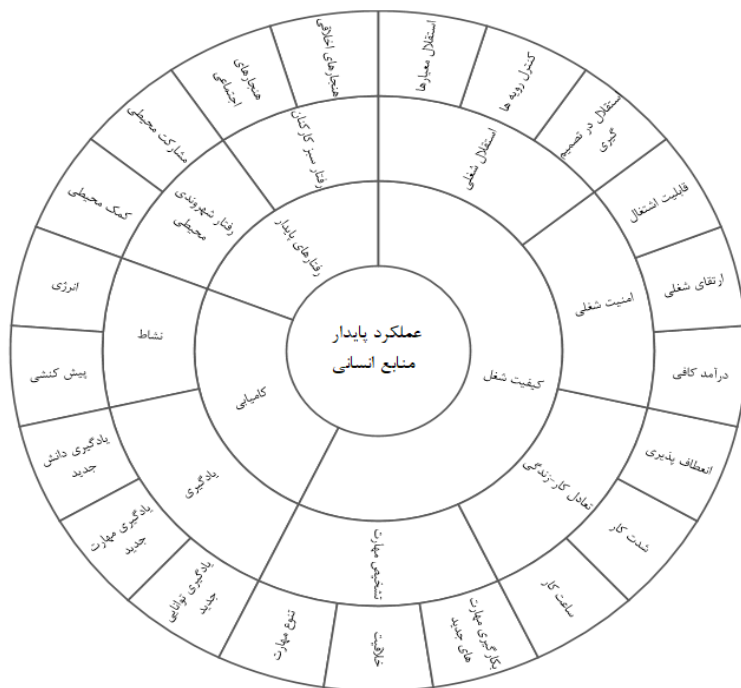
شاخص	طیف پرسشنامه					شاخص	طیف پرسشنامه				
	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد		خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
۱	۰	۰	۰	۳	۷	۱۲	۰	۰	۰	۲	۸
۲	۰	۰	۰	۳	۷	۱۳	۰	۰	۱	۲	۷
۳	۰	۰	۰	۳	۷	۱۴	۰	۰	۰	۳	۷
۴	۰	۰	۰	۳	۷	۱۵	۰	۰	۰	۳	۷
۵	۰	۰	۰	۳	۷	۱۶	۰	۰	۰	۳	۷
۶	۰	۰	۰	۲	۸	۱۷	۰	۰	۰	۳	۷
۷	۰	۰	۰	۳	۷	۱۸	۰	۰	۰	۳	۷
۸	۰	۰	۰	۲	۸	۱۹	۰	۰	۰	۳	۷
۹	۰	۰	۰	۲	۸	۲۰	۰	۰	۱	۳	۶
۱۰	۰	۰	۰	۲	۸	۲۱	۰	۰	۰	۲	۸
۱۱	۰	۰	۰	۳	۷		۰	۰	۰	۳	۷

جدول (۸)، ارزش فازی هر پرسش و مقدار دی‌فازی‌شده آن، و وضعیت هر پرسش و درصد اجماع را نشان می‌دهد.

جدول ۸: نتایج پرسشنامه دلفی فازی در مرحله دوم

درصد اجماع	وضعیت	مقدار دی‌فازی شده	ارزش فازی هر شاخص یک از پرسش‌ها			درصد اجماع	وضعیت	مقدار دی‌فازی شده	ارزش فازی هر شاخص یک از پرسش‌ها				
			U	M	L				U	M	L		
			۸۰	تایید	۴/۶۴				۵	۴/۷۸	۴	۱۲	۷۰
۷۰	تایید	۴/۲۷	۵	۴/۵۴	۳	۱۳	۷۰	تایید	۴/۵۸	۵	۴/۶۷	۴	۲
۷۰	تایید	۴/۵۸	۵	۴/۶۷	۴	۱۴	۷۰	تایید	۴/۵۸	۵	۴/۶۷	۴	۳
۷۰	تایید	۴/۵۸	۵	۴/۶۷	۴	۱۵	۷۰	تایید	۴/۵۸	۵	۴/۶۷	۴	۴
۷۰	تایید	۴/۵۸	۵	۴/۶۷	۴	۱۶	۷۰	تایید	۴/۵۸	۵	۴/۶۷	۴	۵
۷۰	تایید	۴/۵۸	۵	۴/۶۷	۴	۱۷	۸۰	تایید	۴/۶	۵	۴/۷۸	۴	۶
۷۰	تایید	۴/۵۸	۵	۴/۶۷	۴	۱۸	۷۰	تایید	۴/۵۸	۵	۴/۶۷	۴	۷
۷۰	تایید	۴/۵۸	۵	۴/۶۷	۴	۱۹	۸۰	تایید	۴/۶۴	۵	۴/۷۸	۴	۸
۶۰	تایید	۴/۲۲	۵	۴/۴۴	۳	۲۰	۸۰	تایید	۴/۶۴	۵	۴/۷۸	۴	۹
۸۰	تایید	۴/۶۴	۵	۴/۷۸	۴	۲۱	۸۰	تایید	۴/۶۴	۵	۴/۷۸	۴	۱۰
							۷۰	تایید	۴/۵۸	۵	۴/۶۷	۴	۱۱

با توجه به نتایج به دست آمده از مرحله دوم، هیچ یک از پرسش‌ها دارای مقدار دی‌فازی کم‌تر از ۳ نیست، و بنابراین حذف نمی‌شوند. همچنین، با توجه به این که کلیه پرسش‌ها دارای اجماع بالای ۷۰ درصد هستند، شرط توقف برآورده می‌شود و نیازی به ادامه فرایند دلفی نیست و فرایند دلفی به پایان می‌رسد. بدین ترتیب، مدل نهایی این پژوهش در شکل (۲) ارائه شده است. در ادامه، برای دستیابی به مدل تحلیلی، از تحلیل عاملی تاییدی با استفاده از نرم‌افزار PLS استفاده شد.



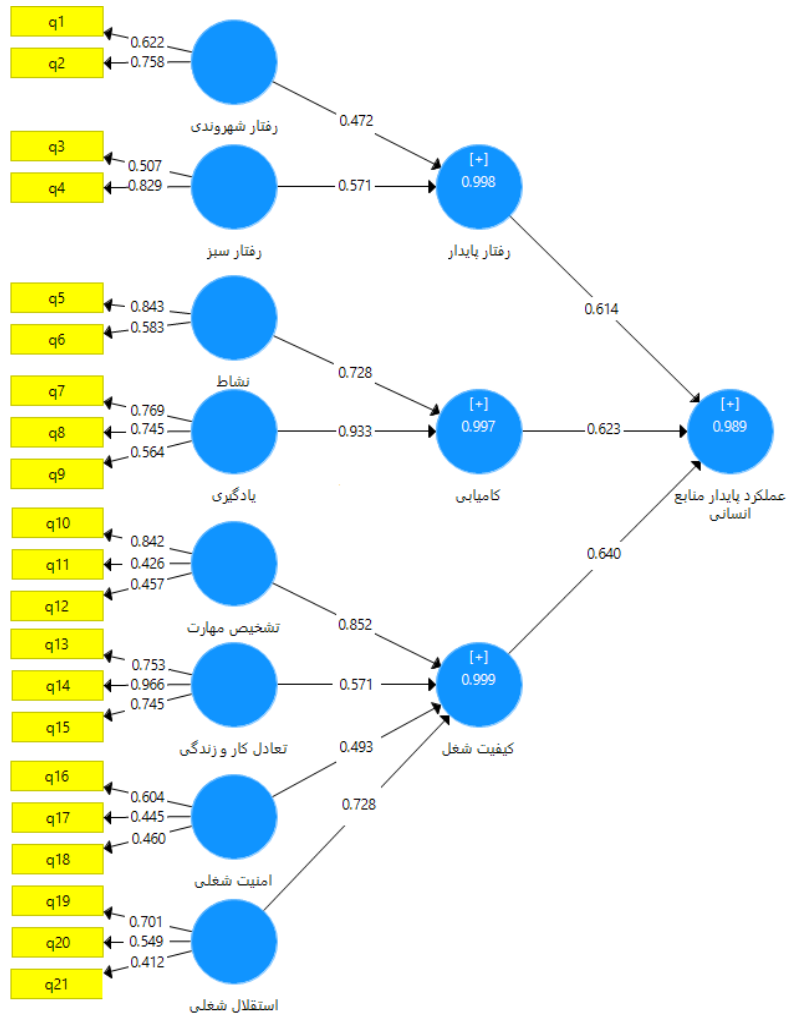
شکل ۲: مدل نهایی پژوهش

## تحلیل عاملی تاییدی

در این پژوهش از تحلیل عاملی تاییدی مرتبه سوم با استفاده از نرم‌افزار PLS برای اولویت‌بندی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مدل در جامعه آماری مورد مطالعه (با توجه به مقادیر بار عاملی ارائه شده) بهره گرفته شده است. علت استفاده از نرم‌افزار PLS آن است که از میان

نرم افزارهای موجود در حوزه مدلسازی ساختاری، تنها نرم افزار PLS قادر به انجام تحلیل عاملی در مرتبه سوم است. بدین منظور پرسشنامه‌ای کمی بر اساس نتایج بخش کیفی پژوهش طراحی گردید و در اختیار نمونه آماری مشتمل بر ۱۵۲ نفر از مدیران و کارکنان سازمان اموال و املاک بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی قرار گرفت. برای تحلیل عاملی تاییدی و مدل‌یابی معادلات ساختاری، بار عاملی استاندارد و آماره T محاسبه شده است. به طور کلی قاعده زیر حاکم است:

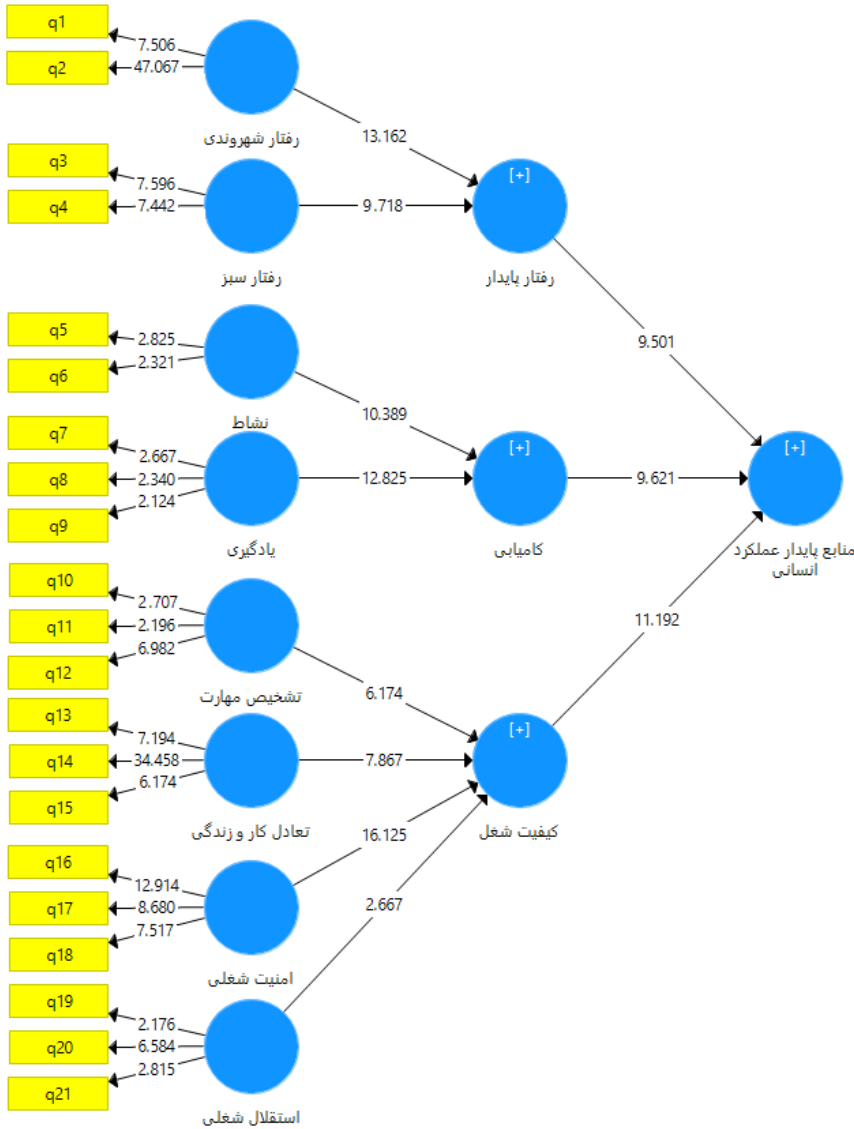
قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده به وسیله بار عاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی، مقداری بین صفر و یک است. بسته به این که چه میزان دقت برای حذف سنج‌ها در نظر گرفته شود، مقادیر ملاک از ۰/۵ تا ۰/۷ برای بارهای عاملی معرفی شده است، اما کم‌ترین میزان اعلام شده مقدار ۰/۴ (Hulland, 1999) است. زمانی که همبستگی متغیرها شناسایی گردید، باید آزمون معناداری صورت گیرد. برای بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آماره آزمون T استفاده می‌شود. چون معناداری در سطح خطای ۰/۰۵ بررسی می‌شود، بنابراین اگر میزان بارهای عاملی مشاهده شده با آزمون T-Value از عدد ۱/۹۶ کوچک‌تر محاسبه شود، رابطه معنادار نیست. شکل‌های (۳) و (۴)، نتایج تحلیل عاملی مرتبه سوم متغیر عملکرد پایدار منابع انسانی را به ترتیب در حالت استاندارد و معناداری نشان می‌دهند.



شکل ۳: مدل عملکرد پایدار منابع انسانی در حالت استاندارد (مدل تحلیلی پژوهش)

داده‌های مندرج در پیکان اتصال متغیرها، بارهای عاملی هستند. برای نمونه مطابق شکل (۳)، بار عاملی نخستین گویه مشاهده‌شده از بُعد رفتار شهروندی زیست‌محیطی (مربوط به مولفه رفتار پایدار) ۰/۶۲۲ است.





شکل ۴: مدل عملکرد پایدار منابع انسانی در حالت معناداری

با توجه به نتایج به دست آمده در شکل‌های (۳) و (۴)، با توجه به آن که کلیه بارهای عاملی در حالت استاندارد بزرگتر از ۰/۴ و کلیه مقادیر T نیز بزرگتر از ۱/۹۶ هستند، ضمن تایید روایی

متغیر عملکرد پایدار منابع انسانی، اولویت ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های این متغیر در سازمان اموال و املاک بنیاد مستضعفان انقلاب مشخص گردیده است. معیارهای برازش مدل اندازه‌گیری پژوهش در جدول (۹) ارائه شده است.

جدول ۹: معیارهای برازش مدل اندازه‌گیری

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب (CR)	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
تعادل کار و زندگی	۰/۷۱۸	۰/۷۶۰	۰/۵۸۳
رفتار سبز	۰/۷۰۳	۰/۹۸۶	۰/۶۸۱
کیفیت شغل	۰/۸۷۱	۰/۷۲۳	۰/۶۶۳
استقلال شغلی	۰/۷۰۶	۰/۷۶۵	۰/۵۹۱
امنیت شغلی	۰/۸۱۶	۰/۸۱۴	۰/۶۰۹
رفتار شهروندی	۰/۷۱۳	۰/۷۲۳	۰/۵۶۷
عملکرد پایدار منابع انسانی	۰/۷۹۱	۰/۷۱۳	۰/۵۳۴
تشخیص مهارت	۰/۷۹۵	۰/۷۸۶	۰/۶۰۴
نشاط	۰/۸۱۱	۰/۷۵۴	۰/۵۷۱
رفتار پایدار	۰/۸۰۱	۰/۸۲۵	۰/۵۰۸
کامیابی	۰/۷۱۰	۰/۸۱۵	۰/۶۱۲
یادگیری	۰/۷۳۲	۰/۷۵۲	۰/۵۶۹

در این پژوهش، برای بررسی پایایی سازه از آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی (CR)، برای بررسی روایی همگرا از ضریب بارهای عاملی و ضرایب میانگین واریانس استخراج شده سازه‌ها (AVE) استفاده شده است. مقدار ملاک برای سطح قبولی  $0/5$  AVE است. همان‌گونه که در جدول (۹) مشخص است، تمامی مقادیر AVE مربوط به سازه‌ها از مقدار  $0/5$  بیش‌تر است و این مطلب بیانگر قابل قبول بودن روایی همگراست. همچنین، تمامی مقادیر آلفای کرونباخ و نیز کلیه مقادیر CR بالای  $0/7$  هستند و این نشان‌دهنده تأیید پایایی سازه است.

## بحث و نتیجه‌گیری

نظر به اهمیت پایداری عملکرد منابع انسانی در ارزیابی عملکرد آن‌ها و نیز اهمیت عملکرد شغلی پایدار برای پیشرفت سازمان‌ها، این پژوهش با هدف ارائه مدلی در خصوص پایداری عملکرد

کارکنان در سازمان اموال و املاک بنیاد مستضعفان و با اتخاذ رویکرد آمیخته انجام شد. بر اساس نتایج حاصل از تحلیل محتوای کیفی، ابعاد پایداری عملکرد کارکنان در سازمان اموال و املاک بنیاد مستضعفان شامل کامیابی، کیفیت شغل، و رفتارهای پایدار هستند. مولفه‌های کیفیت شغل شامل تشخیص مهارت، تعادل کار و زندگی، امنیت شغلی، و استقلال شغلی است. شاخص‌های تشخیص مهارت عبارت‌اند از بکارگیری طیف وسیعی از مهارت‌های متنوع، بکارگیری مهارت‌های جدید، خلاقیت و نوآوری. شاخص‌های تعادل کار و زندگی شامل ساعات کاری، انعطاف‌پذیری، حجم و شدت کار است. شاخص‌های امنیت شغلی نیز عبارت‌اند از کسب درآمد کافی و عادلانه، برخورداری از فرصت رشد و ارتقای شغلی، و قابلیت اشتغال. شاخص‌هایی همچون برخورداری از حق تصمیم‌گیری در زمینه روش‌های کاری، داشتن کنترل نسبی بر اهداف کاری، و برخورداری از استقلال در انتخاب معیارهای کاری جزو شاخص‌های استقلال شغلی شناخته شدند.

رفتارهای پایدار از دو مولفه رفتار شهروندی زیست‌محیطی و رفتار سبز کارکنان تشکیل شده است. شاخص‌های رفتار شهروندی سازمانی عبارت‌اند از مشارکت محیطی و کمک محیطی. شاخص‌های رفتار سبز کارکنان شامل هنجارهای اجتماعی و هنجارهای اخلاقی می‌شوند. بر اساس نتایج این پژوهش، نشاط و یادگیری به عنوان مولفه‌های کامیابی در نظر گرفته شده‌اند. شاخص‌های نشاط عبارت‌اند از انرژی و پیش‌کنشی. شاخص‌های یادگیری نیز شامل فراگیری دانش جدید، فراگیری مهارت‌های جدید، و فراگیری توانایی‌های جدید است.

با توجه به اولویت‌های به‌دست‌آمده از تحلیل عاملی تاییدی، بالاترین رتبه (اولویت) در میان ابعاد عملکرد پایداری منابع انسانی در سازمان اموال و املاک بنیاد مستضعفان به‌ترتیب مربوط به کیفیت شغل، کامیابی، و رفتار پایدار است. بالاترین رتبه در میان مولفه‌های مربوط به بُعد کیفیت شغل به‌ترتیب مربوط به تشخیص مهارت، استقلال شغلی، تعادل کار و زندگی، و امنیت شغلی است. بالاترین رتبه در میان شاخص‌های مربوط به مولفه تشخیص مهارت از بُعد کیفیت شغل به‌ترتیب مربوط به تنوع وظایف، خلاقیت، و مهارت جدید است. بالاترین رتبه در میان شاخص‌های مربوط به مولفه استقلال شغلی از بُعد کیفیت شغل به‌ترتیب مربوط به کنترل، تصمیم‌گیری، و استقلال معیارهاست. بالاترین رتبه در میان شاخص‌های مربوط به مولفه تعادل کار و زندگی از بُعد کیفیت شغل به‌ترتیب مربوط به انعطاف‌پذیری، شدت کار، و ساعت کار است. بالاترین رتبه در میان شاخص‌های مربوط به مولفه امنیت شغلی از بُعد کیفیت شغل به‌ترتیب مربوط به قابلیت اشتغال، درآمد کافی، و ارتقای شغلی است.

بالاترین رتبه در میان مولفه‌های مربوط به بُعد کامیابی در سازمان اموال و املاک بنیاد مستضعفان به‌ترتیب مربوط به یادگیری و نشاط است. بالاترین رتبه در میان شاخص‌های مربوط به مولفه یادگیری از بُعد کامیابی به‌ترتیب مربوط به توانایی، مهارت و دانش است. بالاترین رتبه در میان شاخص‌های مربوط به مولفه نشاط از بُعد کامیابی به‌ترتیب مربوط به انرژی و پیش‌کنشی است.

بالاترین رتبه در میان مولفه‌های مربوط به بُعد رفتار پایدار به‌ترتیب مربوط به رفتار سبز کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی زیست‌محیطی است. بالاترین رتبه در میان شاخص‌های مربوط به مولفه رفتار سبز کارکنان از بُعد رفتار پایدار به‌ترتیب مربوط به هنجار اخلاقی و هنجار اجتماعی است. بالاترین رتبه در میان شاخص‌های مربوط به مولفه رفتار شهروندی سازمانی زیست‌محیطی از بُعد رفتار پایدار به‌ترتیب مربوط به مشارکت محیطی و کمک‌محیطی است.

مقایسه نتایج پژوهش با پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که در زمینه شناسایی متغیر کامیابی و پیشرفت به عنوان یک عامل مهم برای عملکرد شغلی پایدار، نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های اسپریتزر و همکاران (۲۰۱۲)، پورات و همکاران (۲۰۱۲)، و عابد و همکاران (۲۰۱۹) سازگاری دارد. همچنین، نتایج این پژوهش مانند نتایج پژوهش‌های صورت‌گرفته توسط دورنبوش (۲۰۱۴)، د جانج و پیترز (۲۰۱۹)، و چوی و همکاران (۲۰۲۰)، نشاط کارکنان را به عنوان یک مولفه برای کامیابی و عاملی مهم در ایجاد عملکرد شغلی پایدار شناخته است و مانند رفیعی مفرد (۱۳۹۸)، یادگیری دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های جدید به عنوان یک عنصر اصلی در پایداری شغلی مورد شناسایی قرار گرفت. نتایج این پژوهش از نظر شناخت کیفیت شغل به عنوان عامل مهمی از پایداری عملکرد شغلی با د جانج و پیترز (۲۰۱۹) همسوست و همانند وارهرست و همکاران (۲۰۱۷) و اسر و اولسن (۲۰۱۲)، تعادل کار و زندگی، امنیت شغلی، استقلال شغلی، و تشخیص مهارت را به عنوان ابعاد کیفیت شغل در نظر می‌گیرد. نتایج پژوهش حاضر از نظر رفتارهای پایدار با ابعادی همچون مفهوم رفتار شهروندی سازمانی زیست‌محیطی و رفتار سبز کارکنان به عنوان ابعاد و مولفه‌های عملکرد پایدار با نتایج توتن (۲۰۱۹) و رابرتسون و بارلینگ (۲۰۱۷) همخوانی دارد. سهم پژوهش حاضر طراحی مدلی برای ارزیابی عملکرد پایدار کارکنان در سازمان اموال و املاک بنیاد مستضعفان است، به‌گونه‌ای که مدل طرح‌شده با شرایط سازمان‌ها و نهادهای حکومتی ایران متناسب است و در سازمان اموال و املاک بنیاد مستضعفان قابلیت اجرا دارد.

با توجه به شناسایی کیفیت شغل به عنوان مهم‌ترین عامل ایجادکننده عملکرد پایدار منابع انسانی در سازمان (نظر به برخورداری از بزرگ‌ترین بار عملی از میان سه عامل اصلی) پیشنهاد



می‌شود بر بهبود کیفیت شغل به عنوان عامل اصلی ایجادکننده شغل پایدار در میان کارکنان و مهم‌ترین بُعد تشکیل‌دهنده عملکرد پایدار منابع انسانی از طریق پرورش تعادل کار و زندگی، امنیت شغلی، استقلال شغلی، و تشخیص مهارت تمرکز شود. در این خصوص، با توجه به مدل پژوهش باید راهبرد مناسب برای تعادل بین کار و زندگی در سازمان تدوین گردد؛ پرداخت پاداش بر مبنای عملکرد کارکنان باشد و نه تاکید بر حضور فیزیکی آنان؛ برای کارکنان محیط حمایتی از طرف همکاران و مدیران ایجاد گردد؛ در ساعات کار اضافی محدودیت لحاظ گردد؛ بر ایجاد تنوع وظایف، خلاقیت و مهارت‌های جدید در وظایف شغلی کارکنان تمرکز گردد؛ درآمد کارکنان بهبود یابد و برنامه‌هایی برای به‌وجود آوردن قابلیت اشتغال به‌گونه‌ای که توانایی دستیابی به شغل، حفظ شغل و امکان به‌دست آوردن شغل جدید را برای کارکنان سازمان ممکن کند، تدوین گردد؛ و بر حق تصمیم‌گیری کارکنان در زمینه رویه‌های کاری، کنترل نسبی بر اهداف کاری، تصمیم‌گیری و انتخاب روش‌های انجام کار تاکید گردد.

با توجه به شناسایی کامیابی به عنوان دومین عامل ایجادکننده عملکرد پایدار منابع انسانی در سازمان، پیشنهاد می‌شود بر پرورش احساس کامیابی و پیشرفت به عنوان یک عامل مهم برای ایجاد عملکرد شغلی پایدار در میان کارکنان از طریق پرورش نشاط و یادگیری زیست‌محیطی در میان کارکنان تمرکز شود. در این خصوص باید با ایجاد ارزش‌های سبز سازمان و عقاید و رفتارهای سبز کارمندان از طریق فرایند آموزش، نهادینه ساختن ارزش‌ها در راستای کاهش ضایعات، بازیافت و کاهش مصرف منابع، آشنا ساختن کارکنان با رفتارهای استاندارد و مورد انتظار از افراد در زمینه محیط‌زیست، فرهنگ یادگیری ایجاد و تقویت شود؛ و با توجه به تاثیر مثبت نشاط سازمانی بر عملکرد زیست‌محیطی برای ایجاد و تقویت آن در سازمان برنامه‌ریزی گردد.

با توجه به شناسایی رفتار پایدار به عنوان سومین عامل ایجادکننده عملکرد پایدار منابع انسانی در سازمان، پیشنهاد می‌شود بر پرورش رفتار پایدار در میان کارکنان به عنوان یکی دیگر از ابعاد عملکرد پایدار منابع انسانی از طریق پرورش رفتار سبز و رفتار شهروندی سازمانی زیست‌محیطی در میان کارکنان تمرکز شود. در این خصوص باید برنامه‌های آموزشی مبتنی بر نیازسنجی اهداف پایداری در سازمان تهیه گردند؛ برای تشویق کارکنان به بروز رفتارهای سبز، تقویت نگرش سبز و ایجاد خلاقیت‌های سبز در سازمان، مشوق‌هایی در نظام جبران خدمات در نظر گرفته شود؛ از طریق تشویق کارکنان به مشارکت در حفظ ارزش‌های زیست‌محیطی با بهره‌گیری از سیستم پاداش، فرهنگ مشارکتی با اهداف زیست‌محیطی در سازمان تقویت گردد؛ مشارکت کارکنان در تدوین ارزش‌های زیست‌محیطی در سازمان ترویج گردد؛ کارکنان به مشارکت در اصلاح فرهنگ

زیست‌محیطی سازمان تشویق شوند؛ و ابتکارات و خلاقیت‌های کارکنان برای ارائه ایده‌های زیست‌محیطی برانگیخته شود.

علاوه بر این، به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌گردد که ابعاد و مولفه‌های عملکرد پایدار کارکنان، با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گری متغیرهایی همچون جنسیت، میزان تحصیلات، و سمت سازمانی کارکنان مورد بررسی قرار گیرد و در صورت امکان، ابعاد عملکرد پایدار برحسب عوامل مذکور تعیین شود. توصیه می‌شود شرایط خاص سازمانی همچون انواع فرهنگ و ساختار سازمان در ارائه مدل پایداری عملکرد کارکنان مورد توجه قرار گیرد. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی، مدل پایداری عملکرد مدیران سازمان را با در نظر گرفتن سطوح مدیریتی (سطح عالی، میانی، و عملیاتی) آن‌ها مورد مطالعه قرار دهند. توصیه می‌شود مدل پیشنهادی پژوهش حاضر در سایر سازمان‌های دولتی و خصوصی نیز مورد مطالعه و آزمون قرار گیرد و نتایج آن با نتایج پژوهش حاضر مقایسه شود.

## منابع

### الف) انگلیسی

- Abid, G., Contreras, F., Ahmed, S., & Qazi, T. (2019). Contextual Factors and Organizational Commitment: Examining the Mediating Role of Thriving at Work. *Sustainability*, 11(17), 4686. <https://doi.org/10.3390/su11174686>
- Antón, J.-I., Fernández-Macías, E., & Muñoz de Bastillo, R. (2012). Identifying Bad-Quality Jobs across Europe. *Are Bad Jobs Inevitable*, 25-44. [https://doi.org/10.1007/978-0-230-37023-4\\_2](https://doi.org/10.1007/978-0-230-37023-4_2)
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*: Kogan Page Publishers.
- Bozionelos, N., & Singh, S. K. (2017). The Relationship of Emotional Intelligence with Task and Contextual Performance: More Than It Meets the Linear Eye. *Personality and Individual Differences*, 116(1), 206-211. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.04.059>
- Breaugh, J. A. (1999). Further Investigation of the Work Autonomy Scales: Two Studies. *Journal of Business and Psychology*, 13(3), 357-373. <https://doi.org/10.1023/A:1022926416628>
- Brumback, G. B. (1993). 16 Elephants Can't Do What a Change in Law Could. *Public Personnel Management*, 22(2), 237-242. <https://doi.org/10.1177/009102609302200204>
- Burkett, H. (2013). Sustainable Performance: The New Agenda for Adding

- Value. *Performance Improvement*, 52(4), 6-10. <https://doi.org/10.1002/pfi.21338>
- Chillakuri, B., & Vanka, S. (2020). Understanding the Effects of Perceived Organizational Support and High-Performance Work Systems on Health Harm through Sustainable HRM Lens: A Moderated Mediated Examination. *Employee Relations: The International Journal*, 44(3), 629-649. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0046>
- Choi, Y., Yoon, D. J., & Kim, D. (2020). Leader Behavioral Integrity and Employee In-Role Performance: The Roles of Coworker Support and Job Autonomy. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(12), 4303. <https://doi.org/10.3390/ijerph17124303>
- Clark, A., & Postel-Vinay, F. (2005). Job Security and Job Protection, *IZA Discussion Paper No. 1489*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.670182>
- Damghanian, H., Keshavarz, M., Ebrahimi, S. A., & Rastgar, A. (2020). The Role of Identity, Environmental Attitudes and Green Psychological Climate in Creating Environmental Citizenship Behavior. *Journal of Environmental Science Studies*, 5(2), 2597-2607. [http://www.jess.ir/article\\_107668.html](http://www.jess.ir/article_107668.html)
- De Croon, E. M., Blonk, R. W., De Zwart, B. C., Frings-Dresen, M. H., & Broersen, J. P. (2002). Job Stress, Fatigue, and Job Dissatisfaction in Dutch Lorry Drivers: Towards an Occupation Specific Model of Job Demands and Control. *Occupational and Environmental Medicine*, 59(6), 356-361. <https://doi.org/10.1136/oem.59.6.356>
- De Jonge, J., & Peeters, M. C. (2019). The Vital Worker: Towards Sustainable Performance at Work. In (Vol. 16, pp. 910): *MDPI*. <https://doi.org/10.3390/ijerph16060910>
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., & Van Hootegeem, G. (2016). Not All Autonomy Is the Same. Different Dimensions of Job Autonomy and Their Relation to Work Engagement & Innovative Work Behavior. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26(4), 515-527. <https://doi.org/10.1002/hfm.20666>
- Docherty, P., Kira, M., & Shani, A. R. (2008). What the World Needs Now is Sustainable Work Systems. In *Creating sustainable Work Systems* (pp. 27-48): Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203890028-7>
- Dorenbosch, L. (2014). Striking a Balance between Work Effort and Resource Regeneration. In *Sustainability and Human Resource Management* (pp. 155-180): Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-37524-8\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-642-37524-8_7)
- Esser, I., & Olsen, K. M. (2012). Perceived Job Quality: Autonomy and Job Security within a Multi-Level Framework. *European Sociological Review*, 28(4), 443-454. <https://doi.org/10.1093/esr/jcr009>
- Gallie, D. (2007). *Employment Regimes and the Quality of Work*: OUP

- Oxford. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199230105.001.0001>
- Golden, L., Wiens-Tuers, B., Lambert, S. J., & Henly, J. R. (2011). Working Time in the Employment Relationship: Working Time, Perceived Control and Work–Life Balance. In *Research Handbook on the Future of Work and Employment Relations*: Edward Elgar Publishing.
- Haddadi, T., Salimi, M., & Jahanian, R. (2020). Providing a Conceptual Model for Performance Development of Human Resource with a Futurology Approach (Case Study of Mostazafan Foundation). *The Journal of Modern Thoughts in Education*, 16(1), 1-21. [https://jmte.riau.ac.ir/article\\_1829.html](https://jmte.riau.ac.ir/article_1829.html)
- Hauff, S., & Kirchner, S. (2014). Cross-National Differences and Trends in Job Quality. *Diskussionspapiere des Schwerpunktes Unternehmensführung am Fachbereich BWL der Universität Hamburg*, 13(1), 1-15.
- Horowitz, J. (2016). Dimensions of Job Quality, Mechanisms, and Subjective Well–Being in the United States. *Sociological Forum*, 31(2), 419-440. <https://doi.org/10.1111/socf.12251>
- Hulland, J. (1999). Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199902\)20:2<195::AID-SMJ13>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199902)20:2<195::AID-SMJ13>3.0.CO;2-7)
- Iqbal, Q., Ahmad, N. H., Nasim, A., & Khan, S. A. R. (2020). A Moderated-Mediation Analysis of Psychological Empowerment: Sustainable Leadership and Sustainable Performance. *Journal of Cleaner Production*, 262(1), 121429. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121429>
- Jiang, W., Zhao, X., & Ni, J. (2017). The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Sustainability*, 9(9), 1567. <https://doi.org/10.3390/su9091567>
- Khordehgir, S., Askari, A., & Ranjbar, M. (2017). The Investigation of Human Resource Development and Its Impact on the Effectiveness of Employees Performance in Awqaf and Charity Administration at Fars Province. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 8(30), 245-262. [http://jedu.miau.ac.ir/article\\_2406.html](http://jedu.miau.ac.ir/article_2406.html)
- Khoreva, V., & Wechtler, H. (2018). HR Practices and Employee Performance: The Mediating Role of Well-Being. *Employee Relations*, 40(2), 227-243. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2017-0191>
- Kira, M., & Lifvergren, S. (2014). Sowing Seeds for Sustainability in Work Systems. In *Sustainability and Human Resource Management* (pp. 57-81): Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-37524-8\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-642-37524-8_3)



- Krausert, A. (2009). *Performance Management for Different Employee Groups: A Contribution to Employment Systems Theory*: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2197-0>
- Maley, J. F., Dabic, M., & Moeller, M. (2020). Employee Performance Management: Charting the Field from 1998 to 2018. *International Journal of Manpower*, 42(1), 131-149. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2019-0483>
- Manzoor, F., Wei, L., Bányai, T., Nurunnabi, M., & Subhan, Q. A. (2019). An Examination of Sustainable HRM Practices on Job Performance: An Application of Training as a Moderator. *Sustainability*, 11(8), 2263. <https://doi.org/10.3390/su11082263>
- Mirzaei Alamooty, V., Ataei, M., & Moghaddas, Z. (2020). An Explanatory Model for Individual Performance Based on a Commitment Human Resource Approach. *Management and Development Process*, 33(1), 3-26. <http://jmdp.ir/article-1-3544-fa.html>
- Nielsen, T. M., Hrivnak, G. A., & Shaw, M. (2009). Organizational Citizenship Behavior and Performance: A Meta-Analysis of Group-Level Research. *Small Group Research*, 40(5), 555-577. <https://doi.org/10.1177/1046496409339630>
- Papoutsi, A., & Sodhi, M. S. (2020). Does Disclosure in Sustainability Reports Indicate Actual Sustainability Performance? *Journal of Cleaner Production*, 260(1), 121049. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121049>
- Peeters, M. C. W., Taris, T. W., & De Jonge, J. (2014). Introduction: People at Work. In M. C. W. Peeters, J. De Jonge, & T. W. Taris (Eds.), *An Introduction to Contemporary Work Psychology* (pp. 3–30). Wiley Blackwell.
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving at Work: Toward Its Measurement, Construct Validation, and Theoretical Refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250-275. <https://doi.org/10.1002/job.756>
- Rafferty, Y., Friend, R., & Landsbergis, P. A. (2001). The Association between Job Skill Discretion, Decision Authority and Burnout. *Work & Stress*, 15(1), 73-85. <https://doi.org/10.1080/02678370120791>
- Rahmatinia, R., Salajegheh, S., & Mojibi, T. (2019). The Validity Assessment of the Performance Management Model of Security Organizations' Employees. *Protective & Security Researches*, 8(29), 151-184. [https://jpas.ihu.ac.ir/article\\_204904.html](https://jpas.ihu.ac.ir/article_204904.html)
- Rasool, S. F., Wang, M., Zhang, Y., & Samma, M. (2020). Sustainable Work Performance: The Roles of Workplace Violence and Occupational Stress. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 912. <https://doi.org/10.3390/ijerph17030912>

- Rehman, M. A., Seth, D., & Shrivastava, R. (2016). Impact of Green Manufacturing Practices on Organisational Performance in Indian Context: An Empirical Study. *Journal of Cleaner Production*, 137(1), 427-448. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.106>
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2017). Toward a New Measure of Organizational Environmental Citizenship Behavior. *Journal of Business Research*, 75(1), 57-66. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.02.007>
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J., & Chong, T. (2019). Green Human Resource Management and the Enablers of Green Organisational Culture: Enhancing a Firm's Environmental Performance for Sustainable Development. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 737-749. <https://doi.org/10.1002/bse.2277>
- Sale, J. E., & Kerr, M. S. (2002). The Psychometric Properties of Karasek's Demand and Control Scales within a Single Sector: Data from a Large Teaching Hospital. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 75(3), 145-152. <https://doi.org/10.1007/s004200100289>
- Sapta, I. K. S., Sudja, I. N., Landra, I. N., & Rustiari, N. W. (2021). Sustainability Performance of Organization: Mediating Role of Knowledge Management. *Economies*, 9(3), 97. <https://doi.org/10.3390/economies9030097>
- Saragih, S. (2015). The Effects of Job Autonomy on Work Outcomes: Self Efficacy as an Intervening Variable. *International Research Journal of Business Studies*, 4(3), 203-215. <https://doi.org/10.21632/irjbs.4.3.203-215>
- Sebhatu, S. P. (2009). *The Role of Change Agents in Creating Sustainable Business and Responsible Management: Case Study of Miljöcentrum*. Paper Presented at the 12th QMOD and ICQSS Conference, Verona, Italy.
- Spreitzer, G., Porath, C. L., & Gibson, C. B. (2012). Toward Human Sustainability: How to Enable More Thriving at Work. *Organizational Dynamics*, 41(2), 155-162. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.01.009>
- Stanciu, A.-C., Constandache, M., & Condrea, E. (2014). Concerns about the Sustainable Performance of Firm in the Context of Quality Management Systems Implementation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 131(1), 340-344. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.127>
- Taamneh, M., & AL-Gharaibeh, M. (2014). The Impact of Job Security Elements on the Work Alienation at Private Universities in Jordan (A Field Study from Employees Perspective). *European Journal of Business and Management*, 6(23), 56-68.
- Tuan, L. T. (2019). Catalyzing Employee OCBE in Tour Companies: The Role of Environmentally Specific Charismatic Leadership and Organizational Justice for Pro-Environmental Behaviors. *Journal of Hospitality & Tourism*

- Research*, 43(5), 682-711. <https://doi.org/10.1177/1096348018817582>
- UNESCO (1997). *Educating for a Sustainable Future*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. <http://specialcollections.unst.na:8080/greenstone3/library/collection/unesco/document>.
- Van Dijk, D., & Schodl, M. M. (2015). Performance Appraisal and Evaluation. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition* (pp. 716-721): Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22034-5>
- Van Scheppingen, A. R., De Vroome, E. M., Ten Have, K. C., Zwetsloot, G. I., Wiezer, N., & van Mechelen, W. (2015). Vitality at Work and Its Associations with Lifestyle, self-Determination, Organizational Culture, and with Employees' Performance and Sustainable Employability. *Work*, 52(1), 45-55. <https://doi.org/10.3233/WOR-141947>
- Van Tiem, D., Moseley, J. L., & Dessinger, J. C. (2012). *Fundamentals of Performance Improvement: Optimizing Results through People, Process, and Organizations* (Vol. 13): John Wiley & Sons.
- Warhurst, C., Wright, S., & Lyonette, C. (2017). Understanding and Measuring Job Quality: Part 1—Thematic literature Review. *London: CIPD*.
- Wikhamn, W. (2019). Innovation, Sustainable HRM and Customer Satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 76(1), 102-110. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.009>
- Wilczyńska, A., Batorski, D., & Sellens, J. T. (2016). Employment Flexibility and Job Security as Determinants of Job Satisfaction: The Case of Polish Knowledge Workers. *Social Indicators Research*, 126(2), 633-656. <https://doi.org/10.1007/s11205-015-0909-6>
- Zablah, A. R., Bellenger, D. N., Straub, D. W., & Johnston, W. J. (2012). Performance Implications of CRM Technology Use: A Multilevel Field Study of Business Customers and Their Providers in the Telecommunications Industry. *Information Systems Research*, 23(2), 418-435. <https://doi.org/10.1287/isre.1120.0419>

## ب) فارسی

رحیمی باغملک، جهان‌بخش، و ملک‌زاده، فاطمه (۱۳۹۷). بررسی تاثیر رهبری تحول‌گرا بر عملکرد پایدار کارکنان با توجه به نقش متغیر میانجی رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان سازمان تامین اجتماعی شعبه گچساران). *نشریه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه*، ۳(۴)، ۷۱-۸۳. رفیعی مفرد، شهناز (۱۳۹۸). *عملکرد پایدار کارکنان در سازمان: عوامل ایجاد شادابی کارکنان*. نخستین کنفرانس ملی علوم انسانی و توسعه. <https://civilica.com/doc/938795>

نحوه ارجاع به مقاله:

مختارپور اصل، حامد، و کاملی، محمدجواد (۱۴۰۱). مدل ارزیابی عملکرد پایدار منابع انسانی. نشریه فرابند مدیریت و توسعه، ۳۵(۱)، ۸۵-۱۱۹.

Mokhtarpour Asl, H., & Kameli, M. J. (2022). Model of Human Resource Sustainable Performance Appraisal. Management and Development Process, 35(1), 85-119.

DOI: [10.52547/jmdp.35.1.85](https://doi.org/10.52547/jmdp.35.1.85)

**Copyrights:**

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development Process. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

