

A bundle of well-being-oriented human resource management practices in Public organizations: The late career stage

Habib Ebrahimpour 

Professor of Public Administration, Department of Public Administration and tourism, Faculty of Social Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.

Bahareh Namdari 

Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Seyed Hamed Hashemi 

Assistant Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran.

Abstract

Context and Purpose: In recent years, numerous studies in the field of employee well-being have been conducted, and their results indicate the direct impact of factors such as job-task complexity, pressures arising from economic crises, and late-career employees' conditions on individuals' well-being in the workplace. Based on this premise, the objective of the present study was to design and evaluate a bundle of human resource management policies and practices aimed at preserving and enhancing the well-being of public sector employees who, in the late stage of their career paths, were facing high levels of job complexity and the consequences of economic crises.

Methodology: This research was considered applied in terms of its purpose, and data were collected using a combination of the Delphi method and a cross-sectional survey. In the Delphi phase, 14 human resource management experts were selected through purposive chain sampling. Over two rounds, they identified policies and practices aligned with the target group and organized them into a bundle titled "Sponsorship in Complex Jobs." Subsequently, a cross-sectional survey was conducted with the participation of 277 staff employees from public organizations in Tehran. These employees had more than 20 years of work experience and were engaged in highly complex jobs. Furthermore, they were selected through multi-stage sampling from executive organizations located in the city of Tehran, which were under the supervision of the Ministries of Agriculture Jihad, Petroleum, and Education. The primary goal of this phase was to assess the model's fit and evaluate the implementation status of the proposed bundle.

Findings: The Delphi findings revealed that the well-being-oriented bundle, "Sponsorship in Complex Jobs," comprises 7 key policies (training; performance evaluation and feedback; fair pay and rewards; job design, work organization, and human resource development; occupational health, safety, and diversity management; communication and information disclosure; and work-life balance) and 55 related practices. Confirmatory factor analysis results showed that model fit indices met acceptable statistical thresholds, indicating a good fit between the proposed bundle and the empirical data. One-sample t-test results revealed that, in Tehran's public organizations, only 19 of the evaluated practices were effectively implemented. Notably, public sector organizations demonstrated significant shortcomings in the implementation of key practices, including

* Corresponding Author: bahareh.namdari@gmail.com

How to Cite: Ebrahimpour, H., Namdari, B. & Hashemi, S. H. (2026). A bundle of well-being-oriented human resource management practices in Public organizations: The late career stage. *Journal of Comparative Public Administration*, 3 (4), 81-130. [Doi: 10.22098/cpa.2025.18383.1114](https://doi.org/10.22098/cpa.2025.18383.1114).



teleworking, knowledge-based and group incentives, long-term leaves, application of the principles of diversity and equal opportunities in HRM practices, base pay aligned with living costs, and flexible compensation systems.

Conclusion: The research results indicated that the "Sponsorship in Complex Jobs" bundle serves as an effective solution to maintain and enhance the well-being of employees in public organizations. Furthermore, public organization managers can contribute to the effective implementation of this bundle by focusing on solutions such as developing equitable training systems, establishing flexible work programs, strengthening communication and participation mechanisms, and revising compensation systems.

Keywords: Human resource management, Well-being-oriented human resource management, Public organizations, Late career stage.

Extended Abstract

Introduction: Employee well-being, particularly in public organizations, is associated with factors such as high job complexity, conditions arising from economic crises, and the specific status of employees in the late career stage. Numerous studies have shown that each of these factors can severely threaten employees' physical, psychological, and social well-being, leading to consequences such as increased stress, mental and physical health issues, job burnout, reduced job satisfaction, and low organizational commitment. Economic crises often result in practices like reduced working hours, frozen wages, workforce layoffs, early retirement, and job restructuring, which intensify psychological pressures and limit job opportunities. High job complexity is associated with increased cognitive load, work-life imbalance, and decreased performance. Employees in the late career stage require meaningful opportunities for knowledge transfer, maintaining social relationships, and achieving a sense of job control. However, the lack of supportive policies in this regard can reduce their mental health and motivation. A significant research gap exists in the absence of comprehensive studies examining the simultaneous effects of these three factors on employee well-being and the development of a well-being-focused human resource management bundle tailored to these parameters; the aim of this study is to provide such a solution in the form of the "Sponsorship in Complex Jobs" bundle.

Materials and Methods: The current research was considered applied in terms of its purpose, and data were collected using a combination of the Delphi method and a cross-sectional survey. In the Delphi section, after a targeted review of human resource management literature and the extraction of sustainable human resource management policies and practices, 14 HR specialists, selected through purposive chain sampling, identified coherent HRM policies and practices compatible with factors such as the late career stage, high job complexity, and organizational consequences of economic crises over two rounds of the Delphi study. In the second section, the descriptive analysis was conducted using a cross-sectional survey design and included confirmatory factor analysis and comparative hypothesis testing. The statistical population comprised employees from government executive organizations and sectors in Tehran operating under the supervision of the various ministries, including Agriculture Jihad, Education, and Petroleum. The statistical sample consisted of 277 late-career employees holding highly complex jobs within the selected public organizations. It should be noted that participants in this phase of the research were selected from government executive organizations using multi-stage sampling. Additionally, the cross-sectional survey questionnaire consisted of two parts. The first part pertained to demographic questions (such as age,

gender, occupational group, and employment status), while the second part comprised questions related to the implementation status or the extent of application of well-being-oriented practices in public organizations.

Discussion and Results: In the Delphi study, the HR expert panel identified 7 policies (performance evaluation and feedback; job design, work organization, and human resource development; training; fair pay and rewards; communication and information disclosure; occupational health, safety, and diversity management; and work-life balance) and 55 related practices. These identified policies and practices were organized into a the well-being-oriented bundle. Since the design of this bundle drew upon the characteristics of the late career stage—the sponsor stage from the career development model proposed by Dalton and colleagues in 1977—and its practices were specifically aligned with the requirements of highly complex jobs, the bundle was deliberately named “Sponsorship in Complex Jobs” to reflect its targeted approach and underlying conceptual framework. In the survey section, the analysis of model fit indices (e.g., CFI, TLI, and RMSEA) indicated a good fit between the proposed bundle and field data. After evaluating each HRM practice in the proposed bundle via one-sample t-tests, results showed poor implementation of the principle of diversity and equal opportunities in HRM practices, including in-person training, knowledge-based pay, group incentives, and merit pay plans. Inadequate base pay was a source of dissatisfaction, likely attributable to financial crises, inadequate infrastructure, and insufficient HR budgets. Work-life balance practices—such as flexible work schedules and long-term leaves—were neglected. Communication practices, such as enhancing collective voice and external interactions, received insufficient attention. Training-related HRM practices, including in-person and social learning, tuition support, and talent management, were poorly implemented.

Conclusions: Based on the results of the Delphi study, the “Sponsorship in Complex Jobs” bundle represents a coherent framework that helps preserve and enhance the well-being of employees who are in the late stages of their career paths, facing high levels of job complexity, and dealing with organizational consequences of economic crises. Findings from the survey research indicated that only 19 of the evaluated practices were effectively implemented; in other words, a significant gap exists between the proposed practices and their implementation status. The analyses further revealed that some practices have received insufficient attention, including flexible work arrangements, knowledge-based and group incentives, adequate base pay, merit pay plans, long-term leaves, the application of diversity and equal opportunity principles in human resource procedures, and flexible compensation mechanisms. Accordingly, it is recommended that managers of public organizations, in pursuit of effective implementation of the proposed bundle, focus on solutions such as developing equitable and multi-skilled training systems, establishing flexible work programs, strengthening two-way communication, enhancing information transparency, and revising compensation systems (including merit pay plans and knowledge-based and group incentives).

Keywords: Well-being-oriented human resource management, Human resource management bundle, Economic crises, Late career stage, Public organizations, Employee well-being.

بسته‌ای از اقدامات مدیریت منابع انسانی بهزیستی محور در سازمان‌های دولتی: مرحله‌ی پایانی مسیر شغلی

حبیب ابراهیم‌پور ^{ID}

استاد، گروه مدیریت دولتی و گردشگری، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

بهاره نامداری ^{ID*}

گروه مدیریت دولتی، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

سید حامد هاشمی ^{ID}

استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۶/۲۷

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۸/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۱۷

نوع مقاله: پژوهشی

صص: ۸۱-۱۳۰

چکیده

زمینه و هدف: در سال‌های اخیر، پژوهش‌های متعددی در حوزه بهزیستی کارکنان انجام شده است که نتایج آن‌ها بیانگر تأثیر مستقیم عواملی همچون پیچیدگی وظایف شغلی، فشارهای ناشی از بحران‌های اقتصادی و وضعیت کارکنان در مراحل پایانی مسیر شغلی بر سطح بهزیستی افراد در محیط کار است. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر طراحی و ارزیابی بسته‌ای از سیاست‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی به منظور حفظ و بهبود بهزیستی آن دسته از کارکنان سازمان‌های دولتی بود که در مرحله‌ی پایانی مسیر شغلی با سطح بالایی از پیچیدگی شغلی و پیامدهای بحران اقتصادی مواجه بودند.

روش‌شناسی: این پژوهش از منظر هدف، کاربردی بود و داده‌ها با تلفیق روش دلفی و مطالعه‌ی پیمایشی-مقطعی گردآوری شدند. در مرحله دلفی، ۱۴ نفر از متخصصان مدیریت منابع انسانی با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند-زنجیره‌ای انتخاب شدند و طی دو دور، سیاست‌ها و اقدامات سازگار با گروه هدف را شناسایی و در بسته‌ای با عنوان «حمایتگر در مشاغل پیچیده» سازمان‌دهی کردند. سپس، مطالعه‌ی پیمایشی با مشارکت ۲۷۷ نفر از کارکنان ستادی سازمان‌های دولتی تهران اجرا شد. این کارکنان دارای سابقه‌ی کاری بیش از ۲۰ سال بودند و در مشاغل بسیار پیچیده فعالیت می‌کردند. به علاوه، آن‌ها با روش نمونه‌گیری چندمرحله‌ای از میان سازمان‌ها و واحدهای اجرایی واقع در شهر تهران که تحت نظارت وزارتخانه‌های آموزش و پرورش، نفت و جهاد کشاورزی بودند، انتخاب شدند. هدف اصلی این مرحله، برآزش و ارزیابی وضعیت اجرایی بسته‌ی پیشنهادی بود.

* نویسنده مسئول: bahareh.namdari@gmail.com

نحوه ارجاع دهی: ابراهیم‌پور، حبیب، نامداری، بهاره، و هاشمی، سید حامد. (۱۴۰۴). بسته‌ای از اقدامات مدیریت منابع انسانی بهزیستی محور در سازمان‌های دولتی: مرحله‌ی پایانی مسیر شغلی. فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی، ۳ (۴)، ۸۱-۱۳۰. [Doi: 10.22098/cpa.2025.18383.1114](https://doi.org/10.22098/cpa.2025.18383.1114)

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۴. ناشر این مقاله، دانشگاه محقق اردبیلی است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.
Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)



یافته‌ها: یافته‌های دلفی نشان داد که بسته بهزیستی محور «حمایتگر در مشاغل پیچیده» مشتمل بر ۷ سیاست کلیدی (آموزش؛ ارزیابی عملکرد و بازخورد؛ حقوق و دستمزد منصفانه؛ طراحی شغل، سازمان‌دهی کار و توسعه منابع انسانی؛ بهداشت، ایمنی شغلی و مدیریت تنوع؛ ارتباطات و آشکارسازی اطلاعات؛ توازن زندگی کاری و خانوادگی) و ۵۵ اقدام مرتبط است. نتایج تحلیل عاملی تأییدی، مقادیر شاخص‌های برازش را در دامنه مطلوب نشان داد و برازش مناسب بسته با داده‌های میدانی را تأیید کرد. تحلیل یافته‌های آزمون تی تک‌نمونه‌ای نشان داد که در سازمان‌های دولتی شهر تهران، تنها ۱۹ اقدام از میان کل اقدامات ارزیابی شده به‌طور اثربخش اجرا شده‌اند. در این راستا، سازمان‌های دولتی در اجرای برخی اقدامات نظیر دورکاری، مشوق‌های دانش‌محور و گروهی، مرخصی‌های بلندمدت، به‌کارگیری اصل تنوع و فرصت‌های برابر در رویه‌های منابع انسانی، حقوق پایه متناسب با هزینه‌های زندگی و جبران خدمات انعطاف‌پذیر، عملکرد ضعیفی از خود نشان دادند.

نتیجه‌گیری: نتایج تحقیق حاکی از آن بود که بسته‌ی «حمایتگر در مشاغل پیچیده» راهکاری در راستای حفظ و ارتقا بهزیستی کارکنان سازمان‌های دولتی است. به‌علاوه، مدیران سازمان‌های دولتی با تمرکز بر راهکارهایی همچون توسعه نظام آموزشی عادلانه، ایجاد برنامه‌های کاری منعطف، تقویت سیستم ارتباطات و مشارکت و بازنگری در نظام جبران خدمات می‌توانند به اجرای اثربخش این بسته کمک نمایند.

کلیدواژه‌ها: مدیریت منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی بهزیستی‌محور، سازمان‌های دولتی، مرحله‌ی پایانی مسیر شغلی.

مقدمه

منابع انسانی، ارزشمندترین سرمایه و منبع اصلی مزیت رقابتی در سازمان‌های دولتی ایران به شمار می‌رود. این سرمایه نقشی کلیدی در تحقق اهداف توسعه پایدار، بهبود عملکرد سازمانی و ارتقای کیفیت خدمات عمومی ایفا می‌کند. بر این اساس، مدیریت اثربخش منابع انسانی در این سازمان‌ها از اهمیتی حیاتی برخوردار است؛ زیرا با تمرکز بر اقداماتی نظیر توسعه پایدار کارکنان، ترویج نوآوری در خدمات، پرورش مدیران تحول‌گرا و ایجاد سرمایه فکری، به‌طور مستقیم به بهبود عملکرد پایدار، کاهش مقاومت در برابر تغییر، افزایش رضایت شغلی و ارتقای کیفیت خدمات منجر می‌شود (Nazari et al., 1403; Omid & Omid, 1403).

نتایج حاصل از تحقیقات هاریچران^۱ (۲۰۲۳)، قنبری وانانی^۲ و همکاران (۲۰۲۴)، سنتاپولو^۳ و همکاران (۲۰۲۵) و مهدی و آصیم^۴ (۲۰۲۴) نشان می‌دهد که کارکنان بخش‌های دولتی در کشورهای مختلف، از جمله ایران، معمولاً با چالش‌های متعددی مواجه هستند که بر بهزیستی و سلامت آن‌ها تأثیر منفی می‌گذارد. این چالش‌ها عبارت‌اند از: (الف) استرس و فرسودگی شغلی ناشی از حجم و پیچیدگی وظایف، فشار زمانی و کمبود منابع حمایتی؛ (ب) فشار اقتصادی ناشی از نامتناسب بودن حقوق و هزینه‌های زندگی؛ (ج) نبود نظام‌های حمایتی ساختاریافته مانند برنامه‌های منتورینگ و حمایت هم‌تا؛ (د) روابط بین‌فردی ضعیف یا رقابتی که همکاری را کاهش می‌دهد؛ (ه) ضعف در اجرای شیوه‌های مؤثر مدیریت منابع انسانی (آموزش و توسعه)؛ (و) کمبود سیاست‌های توازن کار-زندگی و انعطاف‌پذیری در ساعات کاری.

¹ Haricharan

² Ghanbary Vanani

³ Xanthopoulou

⁴ Mahdi & Assim

در مجموع، موارد فوق می‌توانند به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم به‌زیستی و سلامت جسمانی، اجتماعی و روانی کارکنان را به خطر بیندازند و در نهایت به فرسودگی شغلی و کاهش رضایت شغلی کارکنان در مراحل مختلف مسیر شغلی منجر شوند. توجه به این چالش‌ها و تلاش برای بهبود شرایط کاری می‌تواند به افزایش به‌زیستی و رضایت شغلی در میان کارمندان بخش‌های دولتی کمک کند (Ghanbary Vanani et al., 2024).

تحقیقات انجام‌شده توسط افرادی نظیر بارنی^۱ (۲۰۱۶)، لامانتین و همکاران^۲ (۲۰۱۰) و نوان هوی‌سین و همکاران^۳ (۲۰۱۰) نشان می‌دهد که شرایط نامناسب در محیط‌های کاری، اثرات منفی بر سلامت و به‌زیستی^۴ کارکنان دارد. همچنین، بر طبق نظر ریوا، لوچینی و پیئزونی^۵ (۲۰۲۲)، به‌زیستی کارکنانی که در مرحله‌ی پایانی مسیر شغلی هستند به‌شدت از شرایط محیط‌های کاری و ویژگی‌های شغلی تأثیر می‌پذیرد. تحقیقات بسیاری نشان داده که شرایط و عوامل بسترمحوری همچون بحران مالی حاکم بر سازمان (Hiswåls Marttila et al., 2017; Ogbonnaya et al., 2019)، پیچیدگی شغلی بسیار بالا و بسیار پایین (Chung-Yan, 2010)، حجم کاری بسیار بالا (Mariappanadar, 2019: 160)، عدم کنترل شغلی، ابهام در نقش، فقدان حمایت از سوی همکاران و سرپرستان (Houdmont et al., 2012)، حقوق و دستمزد ناکافی و کاهش فرصت‌های ارتقاء شغلی (Tausig & Fenwick, 1999) عملکرد و به‌زیستی کارکنانی که در مراحل مختلف مسیر شغلی (مراحل ابتدایی، میانی و پایانی) قرار دارند را به‌شدت تحت تأثیر قرار می‌دهند.

پژوهش‌های پیشین در حوزه‌ی به‌زیستی عمدتاً به‌صورت جداگانه به بررسی آثار منفی عواملی نظیر بحران‌های اقتصادی و مالی (Heyes et al., 2017; Johnson et al., 2019)، پیچیدگی شغلی (Van Veldhoven et al., 2005; Chung-Yan, 2010; Li et al., 2017; Falco et al., 2023) و شرایط و نیازهای کارکنان در مرحله‌ی پایانی مسیر شغلی (Truxillo et al., 2015; Zaniboni et al., 2015; Damman et al., 2016; Mäkikangas et al., 2016)، پرداخته‌اند. با این حال، مطالعه‌ی اثرات ترکیبی و هم‌زمان این عوامل بر به‌زیستی کارکنان به‌طور محدود انجام‌شده و کمتر مورد توجه قرار گرفته است. بر این اساس، هدف اصلی این پژوهش آن است که با بررسی تأثیرات هم‌زمان و نامطلوب سه عامل کلیدی - پیچیدگی شغلی بالا، شرایط و چالش‌های کارکنان در مرحله‌ی پایانی مسیر شغلی و بحران‌های اقتصادی - بر به‌زیستی کارکنان سازمان‌های مختلف، به‌ویژه سازمان‌های دولتی، اقدام به شناسایی و تعریف بسته‌ای از سیاست‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی نماید. این بسته حمایتی، ضمن حفظ عملکرد سازمانی، به کاهش اثرات منفی ناشی از عوامل مذکور کمک کرده و به‌زیستی نیروی کار را ارتقا خواهد بخشید.

در ادامه، خلاصه‌ای از تأثیرات سه عامل مذکور بر شاخص‌های مختلف به‌زیستی کارکنان ارائه می‌شود:

بحران اقتصادی: بحران‌های مالی و اقتصادی همراه با عواملی نظیر «تورم بالا، تشدید رقابت در بازار محصولات و خدمات و مشکلات مالی سازمان‌ها» شناخته می‌شوند. به عبارت دیگر، بحران اقتصادی به معنای افت شدید

¹ Barnay

² LaMontagne et al

³ Nieuwenhuijsen et al

⁴ Well-being

⁵ Riva, Lucchini & Piazzoni

عملکرد اقتصادی است که تأثیر منفی قابل توجهی بر سازمان‌ها دارد؛ این بحران با آسیب رساندن به شاخص‌های مالی مانند نرخ بازگشت سرمایه، سودآوری و بازده حقوق صاحبان سهام، سازمان‌ها را مجبور به اتخاذ اقداماتی می‌کند (Cascio, 2009).

این اقدامات شامل موارد زیر است: (الف) کاهش ساعات کاری، امکان دورکاری یا کار از خانه و محدود کردن اضافه کاری (Sorribes et al., 2021: 937). (ب) ثابت نگه‌داشتن حقوق، حذف اضافه‌کاری‌ها، اخراج موقت و استفاده از مرخصی‌های اجباری (Roche et al., 2013). (ج) بازنشستگی زودهنگام، تعدیل نیرو و افزایش استخدام کارکنان پاره‌وقت یا موقت (Roche & Teague, 2014). (د) تغییر مسئولیت‌های شغلی و تجدید ساختار مشاغل (Ogbonnaya et al., 2019). درحالی‌که این اقدامات ممکن است به حل چالش‌های اقتصادی و مالی سازمان‌ها کمک کنند، اما پیامدهای نامطلوبی را نیز به همراه دارند. از جمله این پیامدها می‌توان به ایجاد شرایط شغلی نامساعد، بیکاری، اشتغال زائد، کم‌کاری، کاهش فرصت‌های توسعه شغلی (Johnson et al., 2019)، افزایش تقاضاهای شغلی، محدود شدن فرصت‌های ارتقاء شغلی، ناامنی شغلی، افزایش فشارهای روانی و کاهش رضایت شغلی اشاره کرد (Tausig & Fenwick, 1999). بررسی پژوهش‌های محققینی نظیر برتریس^۱ و همکاران (۲۰۲۲)، شی^۲ و همکاران (۲۰۱۳)، شوته^۳ و همکاران (۲۰۱۴) و چارالمپوس^۴ و همکاران (۲۰۱۹) نشان می‌دهد که شرایط نامساعد شغلی، بهزیستی فیزیکی و روان‌شناختی؛ کم‌کاری، بهزیستی روان‌شناختی، شغلی، فیزیکی و اجتماعی؛ افزایش فشارهای روانی، بهزیستی فیزیکی، اجتماعی و روان‌شناختی؛ محدودیت در فرصت‌های ارتقا شغلی و ناامنی شغلی، بهزیستی شغلی، اجتماعی و روان‌شناختی را به خطر می‌اندازند.

پیچیدگی شغلی بالا: مطالعاتی که در زمینه‌ی «تأثیرات پیچیدگی شغلی بر سلامت و بهزیستی کارکنان» انجام شده، نشان می‌دهد:

(۱) بسیاری از کارمندانی که در مشاغل بسیار پیچیده فعالیت می‌کنند، ناچار به صرف زمان و تلاش فیزیکی و ذهنی بیشتری برای انجام وظایف شغلی خود هستند. علاوه بر این، به دلیل مشکلات موجود در کنترل و مدیریت حجم کاری، احتمال مواجهه با پدیده‌هایی نظیر فرسایش شغلی و خستگی مفرط در میان این کارکنان بسیار بالا است (Falco et al., 2023: 3). بر اساس مطالعات شی و همکاران (۲۰۱۳) و دمیروتی^۵ (۲۰۲۴)، فرسودگی شغلی، استرس و خستگی مفرط از شاخص‌هایی هستند که به‌شدت بهزیستی روان‌شناختی و اجتماعی را تهدید می‌کنند. (۲) پیچیدگی شغلی بالا و غیرقابل‌پیش‌بینی بودن وظایف شغلی می‌تواند منجر به تقویت احساس ناتوانی در اعمال کنترل و مدیریت بر وظایف شغلی شود؛ این وضعیت در نهایت سطوح استرس شغلی را به‌طور چشمگیری افزایش می‌دهد (et al., 2022 Schoellbauer). بر مبنای تحقیقات شی و همکاران (۲۰۱۳) و دمیروتی (۲۰۲۴)، استرس شغلی یکی از عوامل مهم و اثرگذار بر بعد روان‌شناختی بهزیستی محسوب می‌شود.

¹ Bertrais

² Shi

³ Schütte

⁴ Charalampous

⁵ Demerouti

(۳) پیچیدگی شغلی بسیار بالا، به‌عنوان یک تقاضای شغلی بازدارنده، مصرف منابع ذهنی را افزایش می‌دهد و پیامدهای زیر را به دنبال دارد:

افزایش فشار کاری (Kubicek & Korunka, 2015)؛ عدم توازن بین زندگی کاری و شخصی؛ افت عملکرد شغلی؛ افزایش غیبت (Khan & Khurshid, 2017). با مطالعه‌ی پژوهش‌های بایرون^۱ و همکاران (۲۰۱۲) و شی و همکاران (۲۰۱۳) می‌توان دریافت که غیبت و افت عملکرد عمدتاً ناشی از کاهش سلامت روانی، ذهنی و جسمانی است و با کاهش بهزیستی شغلی همراه است. همچنین، تحقیقات شوته و همکاران (۲۰۱۴) و جانگ^۲ و همکاران (۲۰۱۵) مؤید آن است که عدم توازن کار و زندگی شخصی از جمله عوامل مخربی است که بهزیستی شغلی و روان‌شناختی را به‌طور مستقیم تحت تأثیر قرار می‌دهد.

مرحله‌ی انتهایی مسیر شغلی: ویژگی‌ها، نیازها، شرایط و چالش‌های کارکنان در مرحله‌ی انتهایی مسیر شغلی، از جمله عواملی هستند که علاوه بر تأثیرگذاری بر عملکرد مالی سازمان، با شاخص‌های بهزیستی محوری نظیر تعهد، رضایت شغلی، همکاری، روابط اجتماعی و رفتارهای شهروندی ارتباط مستقیم دارند (Mariappanadar, 2019). به بیان ساده، کارکنان در مرحله‌ی پایانی مسیر شغلی، نگرش‌ها، نیازها، خواسته‌ها و تمایلات متفاوتی نسبت به روابط با سرپرستان و همکاران، ارتقا، پاداش، میزان پرداختی‌ها، کسب فرصت‌های مناسب جهت توسعه و پیشرفت در مسیر شغلی و قدردانی از عملکرد شغلی مناسب دارند (Lee, 2020; Vilela & Casado, 2023). این تمایلات و نیازهای متغیر می‌توانند به‌طور مستقیم شاخص‌های مختلف بهزیستی کارمندی از جمله سلامت جسمی و روانی، رضایت شغلی، مشارکت کاری، سطح استرس شغلی را تحت تأثیر قرار دهند (Vilela & Casado, 2023). به‌طور مثال، اگرچه کارکنان در مرحله‌ی انتهایی مسیر شغلی اغلب با محدودیت‌های شغلی و فردی روبرو می‌شوند، اما تعریف نقش‌ها و وظایف شغلی جدید، معنادار و سازگار با نگرش‌ها و قابلیت‌های فعلی آنان می‌تواند تأثیر مثبتی بر بهزیستی جسمی و روانی‌شان داشته باشد؛ با این حال، عدم تحقق جنبه‌های کلیدی سازگاری شغلی، مانند کنترل بر آینده‌ی شغلی و دستیابی به اهداف شغلی، می‌تواند بهزیستی روانی آنان را به‌طور قابل‌توجهی کاهش دهد (Takao & Ishiyama, 2021).

درکل، با توجه به موارد بالا و با مرور هدفمند ادبیات مرتبط با مدیریت منابع انسانی، می‌توان خلأهای پژوهشی را به شرح زیر مطرح نمود:

بررسی مطالعات مرتبط با عوامل مؤثر بر بهزیستی کارکنان (Khan & Khurshid, 2017; Schoellbauer et al., 2022; Falco et al., 2023) نشان می‌دهد که تاکنون پیامدها و تأثیرات عوامل کلیدی از قبیل بحران اقتصادی، شرایط و چالش‌های مرحله‌ی پایانی مسیر شغلی و پیچیدگی شغلی بالا، به‌صورت مجزا و مستقل مورد بررسی قرار گرفته‌اند. به عبارت دیگر، پژوهشی که به بررسی تأثیرات هم‌زمان این عوامل بر بهزیستی کارکنان بپردازد و در پی آن، راهکارهایی نظیر بسته‌های بهزیستی محور - به‌ویژه در بخش‌های دولتی - را ارائه دهد، وجود ندارد.

¹ Biron
² Zheng

مرور پژوهش‌های مربوط به طراحی و اجرای بسته‌های مدیریت منابع انسانی (Lepak & Snell, 2002; Stewart & Brown, 2011; Boehm et al., 2021) نشان می‌دهد که در این قبیل مطالعات، شناسایی و تعریف اقدامات متناسب با هر بسته، عمدتاً با هدف بهبود عملکرد فردی و سازمانی صورت گرفته است. در این چارچوب، نیروی انسانی غالباً به عنوان ابزاری برای دستیابی به اهداف سازمانی در نظر گرفته شده است؛ بنابراین، جنبه‌های مرتبط با بهزیستی کارمندی به‌عنوان یک هدف مستقل و محوری کمتر مورد توجه قرار گرفته است. با وجود افزایش توجه پژوهشگران به رویکردهای بهزیستی‌محور در حوزه مدیریت منابع انسانی، مرور ادبیات پژوهشی و شواهد موجود نشان می‌دهد که در سازمان‌های دولتی ایران، مطالعات محدودی به طراحی و توسعه بسته‌های جامع و یکپارچه از اقدامات بهزیستی‌محور پرداخته‌اند؛ بسته‌هایی که بتوانند در راستای حفظ بهزیستی کارکنان با اثرات یا پیامدهای منفی عواملی نظیر پیچیدگی وظایف شغلی، بحران‌های اقتصادی و چالش‌های کارکنان در مراحل پایانی مسیر شغلی مقابله کنند. بیشتر پژوهش‌ها یا صرفاً به یکی از این عوامل پرداخته‌اند یا اقدامات پراکنده و مقطعی را بررسی کرده‌اند که فاقد انسجام و جامعیت لازم برای پاسخگویی به نیازهای واقعی کارکنان هستند. در شرایط کنونی سازمان‌های دولتی ایران، بسیاری از کارکنان باتجربه و دانش‌محور که در مراحل پایانی مسیر شغلی خود قرار دارند، تحت فشارهای همزمان ناشی از پیچیدگی شغلی و چالش‌های اقتصادی، دچار افت بهزیستی در ابعاد اجتماعی، جسمی، روانی و شغلی می‌شوند. این در حالی است که تاکنون مطالعه‌ای که به‌طور سیستماتیک بسته‌ای منسجم و اثربخش از اقدامات بهزیستی‌محور مدیریت منابع انسانی را برای حفظ و ارتقای بهزیستی این گروه از کارکنان طراحی و ارزیابی کند، صورت نگرفته است. در واقع، فقدان چنین بسته‌ای، خلأ پژوهشی قابل توجهی در ادبیات مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی ایران محسوب می‌شود. بر این اساس، پژوهش حاضر درصدد است با لحاظ کردن تأثیرات هم‌زمان عوامل مذکور بر بهزیستی کارکنان، راهکاری جامع در قالب یک بسته مدیریت منابع انسانی با محوریت حفظ و ارتقای بهزیستی کارکنان، به‌ویژه در سازمان‌ها و نهادهای دولتی، ارائه نماید. در این راستا، پرسش اصلی تحقیق حاضر بدین شرح است: «بهترین بسته مدیریت منابع انسانی بهزیستی‌محور که با شرایط و عوامل تأثیرگذار بر بهزیستی کارکنان، از جمله شرایط و چالش‌های مرحله پایانی مسیر شغلی، پیچیدگی شغلی بالا و بحران اقتصادی سازگار باشد و در سازمان‌های دولتی قابلیت اجرا داشته باشد، از چه سیاست‌ها و اقداماتی تشکیل شده است؟».

مبانی نظری

بهزیستی

سازمان جهانی بهداشت^۱ بهزیستی را به‌عنوان سلامت فیزیکی، ذهنی و اجتماعی مطرح می‌کند. به‌علاوه، سازمان همکاری و توسعه اقتصادی^۲ فهرستی از مؤلفه‌های عینی بهزیستی که به‌عنوان بخشی از «ابتکار زندگی برتر»^۳ محسوب می‌شوند را علاوه بر مؤلفه‌های ذهنی بهزیستی که توصیفگر «حالات ذهنی مناسب»^۴ می‌باشند و شامل تمام ارزیابی‌های منفی و مثبت افراد از زندگی و عکس‌العمل‌های احساسی آن‌ها نسبت به وقایع و تجربیات هستند، تعریف نموده است (Guest, 2017).

لازم به ذکر است که تعاریف بالا، بیانگر بهزیستی عمومی هستند، اما بهزیستی شغلی چیست؟ افرادی مانند گرنِت، کریس تینسن و پرایس^۵ (۲۰۰۷) در وصف بهزیستی شغلی، این عامل را مبین کیفیت عملکرد شغلی کارکنان و کیفیت تجربیات آن‌ها می‌دانند. این پژوهشگران در طی بررسی و مرور ادبیات تحقیق به این نتیجه رسیدند که بهزیستی شغلی با عملکردهای روان‌شناختی، اجتماعی و فیزیکی کارکنان در ارتباط می‌باشد. بهزیستی شغلی دارای ابعادی است که در ذیل به تشریح آن‌ها می‌پردازیم:

۱. بهزیستی روان‌شناختی: بهزیستی روان‌شناختی با دو مفهوم «بهزیستی لذت‌گرا و فضیلت‌گرا»^۶ شناخته می‌شود. در راستای توصیف این دو مفهوم باید گفت که بهزیستی لذت‌گرا به‌وسیله رضایت شغلی نشان داده می‌شود، در حالی که بهزیستی فضیلت‌گرا بیشتر به تحقق توان بالقوه و یافتن معنا یا هدف در کار مربوط می‌شود. همچنین وار^۷ (۱۹۹۰)، بهزیستی روان‌شناختی را در امتداد سه بُعد رضایت-عدم رضایت؛ اشتیاق-افسردگی؛ راحتی-تنش تعریف می‌نماید.

۲. بهزیستی فیزیکی: این بُعد از بهزیستی شامل مؤلفه‌های فیزیولوژیکی مربوط به سلامت و بیماری در محیط کار است و معمولاً به‌واسطه‌ی احساس فرد نسبت به سلامت خود، مورد سنجش قرار می‌گیرد. به‌علاوه، بهزیستی فیزیکی شامل استرس و خستگی مفرط به‌عنوان یک شاخص منفی و انرژی به‌عنوان یک شاخص مثبت می‌باشد.

۳. بهزیستی اجتماعی: این بُعد از بهزیستی به سطح حمایت اجتماعی، درک افراد از اعتماد، روابط بین شخصی و رفتارهای مبتنی بر عدالت و انصاف در محیط‌های کاری اشاره دارد (Guest, 2017).

در مجموع، این سه بُعد بهزیستی شغلی به‌صورت متقابل بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند و برای ایجاد یک محیط کار سالم و بهره‌ور ضروری هستند. توجه به هر سه بُعد می‌تواند به بهبود کیفیت زندگی کاری و افزایش رضایت و انگیزه کارکنان کمک کند.

مرحله‌ی پایانی مسیر شغلی، پیچیدگی شغلی و بحران مالی

¹ WHO

² Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)

³ Better Life Initiative

⁴ Good Mental States

⁵ Grant, Christianson & Price

⁶ Hedonic and Eudemonic Well-Being

⁷ Warr

در این بخش، سعی بر آن داریم تا به توصیف نیازها، نگرش‌ها و چالش‌های کاری کارکنانی که در مرحله‌ی پایانی مسیر شغلی با مسائلی نظیر «پیچیدگی شغلی بالا و پیامدهای حاصله» و «تأثیرات حاصل از بحران مالی سازمان بر سرمایه‌گذاری و توسعه نیروی انسانی» مواجه هستند، بپردازیم؛ به‌علاوه، با توجه به نیازها، ویژگی‌ها و چالش‌های توصیف‌شده، بسته‌ای از اقدامات منابع انسانی مرتبط را بیان نماییم تا بدین طریق علاوه بر بهبود عملکرد سازمانی، به حفظ بهزیستی کارکنان کمک نماییم.

ارزیابی عملکرد و بازخورد: بر اساس تئوری انتخاب اجتماعی-عاطفی (Carstensen et al., 1999)، کارکنانی که در مرحله پایانی مسیر شغلی قرار دارند، با درک محدودیت زمان باقی‌مانده تا پایان عمر، اولویت‌های خود را تغییر می‌دهند. آنان به‌جای تمرکز بر جایگاه شغلی بالاتر و پیشرفت بیشتر در مسیر کاری، بیشتر به دنبال معناداری در زندگی کاری و شخصی، حس تعلق، صمیمیت با دیگران و تقویت روابط اجتماعی هستند (Clark, 2019: 402). در نتیجه، حمایت اجتماعی و بازخوردهای دوستانه و غیررسمی از سوی همکاران و سرپرستان (Wang et al., 2018; Lorente et al., 2013) از جمله اقداماتی است که باید برای این گروه از کارکنان، به‌ویژه آن‌هایی که دارای مشاغل بسیار پیچیده هستند و به علت پیامدهای ناشی از بحران اقتصادی — مانند ساختاردهی مجدد، کاهش برنامه‌های آموزشی و مشارکتی و تعدیل نیرو — با تقاضاهای شغلی مضاعف و کمبود منابع مواجه‌اند، مورد توجه قرار گیرد (Cameron et al., 1991: 63).

رویکردهای مناسب، منصفانه و عینی جهت ارزیابی عملکرد به دلیل آنکه به پایداری و حفظ ابعاد بهزیستی کارمندی کمک می‌کند (Diaz-Carrion et al., 2018)، برای کارکنانی که در مراحل مختلف مسیر شغلی هستند از اهمیت بالایی برخوردار است. در راستای بررسی و یافتن رویکردهای مناسب جهت سنجش عملکرد شغلی، سازمان‌های حافظ بهزیستی می‌بایست پارامتری همچون ساختارمندی وظایف شغلی را مدنظر قرار دهند. به عبارت دیگر، زمانی که تعریف دقیق و صریح فرایندها و رفتارهای کاری ایده‌آل متناسب با نقش‌های شغلی میسر است، به‌کارگیری رویکردهای رفتارمحوری نظیر مقیاس‌های رتبه‌بندی رفتاری^۱ اقدام مناسبی جهت ارزیابی عملکرد محسوب می‌شود؛ به‌علاوه، در جایی که پیچیدگی شغلی بسیار بالا است و تعریف فرایندهای کاری ایده‌آل و یا استاندارد امکان‌پذیر نمی‌باشد، به‌کارگیری رویکردهای نتیجه‌محوری همچون ارزیابی بر اساس رویکرد مدیریت مبتنی بر هدف از اهمیت بالایی برخوردار است (Rogovsky & Tolentino, 2010: 178).

بر اساس تئوری پردازش اطلاعات نیوول و سایمون^۲ (۱۹۷۲) می‌توان نتیجه گرفت: وظایف و نقش‌هایی که با درجه‌ی بالایی از پیچیدگی و ابهام همراه هستند، منجر به افزایش بار شناختی، به‌ویژه در افراد مسنی که در انتهای مسیر شغلی هستند، می‌شوند. به‌بیان دیگر، فرد میانه‌سال یا مسنی که عهده‌دار وظایف پیچیده و مبهم است، به دلیل کاهش منابع شخصی همچون «ظرفیت حافظه، قدرت تمرکز، سرعت پردازش اطلاعات، ظرفیت و توان حل مسئله و هوش سیال (Silverstein, 2008; Ziaei & Fischer, 2016)» و بهبود ویژگی‌های شخصیتی مانند «وظیفه‌شناسی و توافق‌پذیری (Ang, 2021: 7)» نیازمند آن است تا توجه و تلاش مضاعفی را در راستای شناخت هر چه بیشتر پیچیدگی‌ها و ابهامات موجود بکار گیرد و در نتیجه از لحاظ روان‌شناختی، بار شناختی بالایی را

¹ Behaviorally anchored rating scales

² Newell & Simon

متحمل می‌شود. در این راستا، پژوهش‌گران متعددی معتقد هستند، بهتر است وظایف بسیار پیچیده را به شکل مشارکتی و در قالب گروه‌ها یا تیم‌های کاری انجام داد؛ زیرا در راستای کار گروهی، وظایف بین افراد گروه یا تیم کاری تقسیم می‌شود و در نتیجه با افزایش منابع فردی، بار شناختی بر یک فرد خاص تحمیل نمی‌شود (Bedwell et al., 2014: 106-108).

با در نظر گرفتن این موضوع که اجرای برخی از وظایف بسیار پیچیده نیاز به مشارکت و همکاری گروهی دارد؛ بنابراین، روش‌هایی چون ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه می‌توانند به دلایل زیر مؤثر واقع شوند: (۱) به دلیل آنکه در روش‌های ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه، افراد بخش، تیم یا گروه کاری از چندین منبع (سرپرستان، همکاران، ذینفعان) بازخورد دریافت می‌کنند، از این‌رو بهتر می‌توانند به تفاوت‌هایی که در تعاملات اجتماعی و سبک‌های کاری وجود دارد، پی ببرند؛ در این راستا اقدامی نظیر بازخوردهای مداوم، سازنده و همه‌جانبه می‌تواند به حل اختلافات ناشی از سوءتفاهمات و عدم اعتماد متقابل کمک نماید. (۲) بر اساس نظریه‌ی کنترل (Carver & Scheier, 1990) و تئوری مداخله‌ی فیدبک^۱ (Kluger & DeNisi, 1996)، هنگامی که افراد به تفاوت‌های نشأت گرفته از خودارزیابی^۲ و ارزیابی‌هایی که با معیارها و استانداردهای شخصی افراد دیگر صورت گرفته پی می‌برند، تلاش می‌کنند عملکرد و رفتارهای خود را به‌صورتی تغییر دهند که این تفاوت‌ها کاهش یابد. (۳) از آنجا که بازخوردهای ۳۶۰ درجه، اطلاعات مناسب، به‌روز و بدون تعصبی را در رابطه با عملکرد شغلی کارکنانی که عهده‌دار مشاغل غیرقابل‌پیش‌بینی و پیچیده (مدیریت میانی و عملیاتی) هستند فراهم می‌آورد؛ از این‌رو، رویکرد فوق می‌تواند بر روی درک کارکنان از عدالت سازمانی تأثیر مثبتی داشته باشد (El Haddad et al., 2019). (۴) بوئم و همکاران (۲۰۲۱) در طی مطالعات خود دریافتند که در ارزیابی عملکرد کارمندان میانه‌سال یا مسنی که در انتهای مسیر شغلی هستند، استفاده از ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه می‌تواند منجر به تقویت هماهنگی و همکاری‌های بین‌گروهی شود.

با وجود آنکه بر اساس تحقیقات انگ و فلدمن (۲۰۱۰)، افرادی که در پایان مسیر شغلی هستند، تمایلات چشمگیری به رفتارهای شهروندی سازمانی، کاهش مصرف منابع سازمانی (صرفه‌جویی در مصرف کاغذ، آب، برق) و عدم مشارکت در رفتارهای غیراخلاقی و مخرب دارند (Ang, 2021)؛ اما بر مبنای تئوری استرس، محدودیت‌های موضعی و فقدان عدالت سازمانی منجر به ایجاد و تشدید استرس در محیط‌های کاری می‌شوند که این نیز رفتارهای مخرب و غیراخلاقی را در پی دارد (Liu et al., 2022). به‌طور مثال، کارکنان مراحل مختلف مسیر شغلی به دلیل پیامدهای ناشی از بحران اقتصادی، مانند بالا رفتن حجم وظایف شغلی متنوع و پیچیده و نبود زمان کافی جهت تکمیل انواع وظایف، با خستگی ذهنی و ناامیدی از عملکرد سازمان مواجه می‌شوند که این خود منجر به افزایش رفتارهای مخرب و ضد شهروندی، کاهش بهره‌وری و از بین رفتن نوآوری و خلاقیت می‌شود (De Clercq et al., 2019). در نتیجه، همان‌طور که پیش‌تر نیز گفته شد، در جایی که وظایف متنوع و پیچیده هستند و اجرای آن‌ها به تعامل، همکاری و هم‌فکری نیاز دارد، بهتر است که وظایف به شکل گروهی انجام شوند؛ به‌علاوه، در ارزیابی عملکرد کارکنان، رفتارهای گروهی، عملکردهای اخلاقی و شهروندی مدنظر قرار گیرند.

¹ Feedback intervention theory

² Self Appraisal

آموزش: با مرور نظریه‌ی انتخاب اجتماعی- احساسی می‌توان دریافت که کارکنان مرحله‌ی انتهایی مسیر شغلی، به‌ویژه آن دسته که عهده‌دار نقش‌های متعدد و وظایف بسیار متنوع هستند (مانند استادیار و استاد تمام دانشگاه‌ها)، برای مولد بودن (انتقال دانش به افراد جوان و کم‌تجربه) و معناداری وظایف شغلی اهمیت خاصی قائل هستند (Nagy et al., 2019; Ang, 2021)؛ از این‌رو، سازمان‌های طرفدار بهزیستی کارمندی موظفاند که زمینه‌ای را جهت انتقال دانش این افراد به کارمندان کم‌تجربه فراهم آورند.

مطالعات متعددی نشان داده که در برخی سازمان‌ها کلیشه‌های منفی در مورد یادگیری کارکنان مرحله‌ی پایانی مسیر شغلی وجود دارد. به‌عنوان مثال، برخی مدیران بر این باور هستند که کارمندان مسن در مرحله‌ی انتهایی مسیر شغلی، توان و نیاز کمتری به یادگیری و توسعه‌ی مهارت‌های شغلی دارند (Turek & Henkens, 2020). به‌علاوه تمایلی به استفاده از فناوری‌های روز ندارند (Froehlich et al., 2023: 53)؛ این در حالی است که مطالعات محققینی همچون ال‌کُور و توپا^۱ (۲۰۱۸) نشان می‌دهد: ویژگی‌های شغلی نظیر «پیچیدگی شغلی»، «تنوع نقش» و «نیاز به دانش و مهارت‌های تخصصی» می‌تواند در فراگیری دانش و مهارت‌های شغلی، قابلیت انجام وظایف و بهزیستی روان‌شناختی کارکنانی که در مراحل میانی و انتهایی مسیر شغلی هستند، مؤثر واقع شود. بنابراین حتی با وجود پیامدهای بحران مالی (کاهش بودجه آموزشی)، سازمان‌های طرفدار پایداری و بهزیستی منابع انسانی می‌بایست بر روی توسعه و رشد این دسته از کارمندان سرمایه‌گذاری نمایند؛ در این راستا، برگزاری دوره‌های آموزشی و فراهم آوردن حمایت‌های مالی در زمینه‌ی آموزش و توسعه (تقبل هزینه‌های آموزشی) می‌تواند مانند یک شوک مثبت عمل کند و بر رضایت حرفه‌ای و مشارکت گروه مذکور بیفزاید (Vilela & Casado, 2023; Douglas & Swartz, 2016).

به هنگام حادث شدن شرایطی نظیر بحران مالی در سازمان، بسیاری از کارمندان تعدیل یا بازنشستگی زودهنگام مواجه می‌شوند، نرخ استخدام پایین می‌آید، ساختار مشاغل تغییر می‌کند و به برخی از کارکنان مرخصی‌های اجباری داده می‌شود (Roche et al., 2013)؛ در چنین شرایطی به دلیل آنکه بسیاری از کارمندان، از جمله کارکنان مرحله‌ی پایانی مسیر شغلی، علاوه بر نقش اصلی خود مجبور به ایفای نقش‌های جدید و چالش‌برانگیز می‌شوند، لذا اقدامی همچون ارائه‌ی آموزش‌های چند مهارتی می‌تواند به افراد در کسب دانش و مهارت‌های مرتبط با نقش‌های تفویض شده، کمک نماید (Ninan et al., 2019).

طراحی شغل، سازمان‌دهی کار و توسعه منابع انسانی: یکی از چالش‌هایی که بسیاری از کارکنان مراحل مختلف مسیر شغلی، به‌ویژه کارکنان دانش‌محور و تخصصی، به هنگام بحران‌هایی همچون بحران اقتصادی مواجه می‌شوند، فلات ساختاری و محتوایی شغلی است (Su, 2021: 33). به علت آنکه در شرایط بحران اقتصادی، بودجه‌ی برنامه‌های آموزش و توسعه کاهش می‌یابد؛ افزایش پرداختی‌ها و پاداش‌ها متوقف می‌شود (Roche et al., 2013)؛ ساختار بسیاری از مشاغل تغییر می‌کند؛ برخی از سطوح ساختار سازمانی حذف می‌شوند (Frone, 2018) و رقابت بر سر جایگاه‌های شغلی موجود افزایش می‌یابد. از این‌رو، رفتارهای مخربی همچون «عدم به اشتراک‌گذاری و مخفی سازی دانش و اطلاعات شغلی» فزونی می‌یابد و در نتیجه بهزیستی روان‌شناختی در معرض خطر قرار می‌گیرد (Su, 2021). شایان‌ذکر است، با وجود آنکه مدل‌های کلاسیک مراحل توسعه شغلی (Super, 2021)؛

^۱ Alcover & Topa

انتزاعی مسیری شغلی در مقایسه با انگیزاننده‌های بیرونی^۲ (توسعه و ارتقا در مسیر شغلی، پاداش‌های مادی و جایگاه‌های شغلی)، بیشتر به انگیزاننده‌های درونی^۳ (مانند روابط اجتماعی صمیمانه با همکاران، به اشتراک‌گذاری دانش، تقدیر و تشکر) توجه می‌کنند؛ با این حال، مدیران نباید از حمایت مالی، توسعه، تسهیل ارتقا شغلی و مقابله با فلات‌های ساختاری این دسته از کارمندان، به‌ویژه در شرایط بحران اقتصادی، غافل شوند (Ang, 2021).

در کل، در جایی که فلات شغلی وجود دارد، به عبارتی، امکان ارتقا عمودی به دلیل بحران اقتصادی و نبود پست‌های خالی وجود ندارد، می‌توان از روش‌های دیگری نظیر گردش و جابجایی افقی شغلی استفاده نمود، زیرا این‌گونه اقدامات به کارکنان کمک می‌کنند تا در مسیر شغلی پیشرفت نمایند؛ مهارت‌ها و شایستگی‌های شغلی را بهبود بخشند؛ به تناسب میان ویژگی‌های شغلی و ارزش‌های شخصی دست یابند؛ به مزایای شغلی بهتری نائل شوند (Jin & Waldman, 2020).

از آنجا که بر طبق نظریه‌ی انتخاب اجتماعی- احساسی افرادی که در انتهای مسیر شغلی هستند برای تنظیم و مدیریت احساسات و تقویت روابط اجتماعی صمیمانه با همکاران اهمیت بالایی قائل هستند؛ بنابراین، یکی از اقداماتی که می‌تواند به این گروه در افزایش یا بهبود انگیزه، رضایت شغلی، وفاداری و بهره‌وری کمک نماید، برنامه‌های داوطلبانه‌ی تنظیم‌شده از سوی سازمان است (Cohen et al., 2012: 23; Lor-Serrano & Esteban-Salvador, 2021).

ارتباطات و آشکارسازی اطلاعات: با رجوع به نظریه‌ی کاهش عدم قطعیت^۴ درمی‌یابیم که ارتباطات اثربخش به کارکنان در کاهش استرس و تنش ناشی از حوادث و شرایط بحرانی کمک می‌کند. به‌علاوه، ارتباطات اثربخش، دوطرفه و مبتنی بر اعتماد در تقویت حس کنترل شغلی که یکی از اجزای اساسی بهزیستی روان‌شناختی است، مؤثر می‌باشد (Kramer, 1995; Qin & Men, 2023). به بیان ساده، ارتباطات اثربخش به عنوان عاملی اثرگذار در کنترل شغلی/محیطی، به فردی که در مرحله پایانی مسیر شغلی خود قرار دارد، این امکان را می‌دهد تا در جایی که پیچیدگی شغلی بسیار بالا است، بر ابعاد مختلف عملکرد شغلی شامل «تکنیک و شیوه‌ی انجام وظایف، کیفیت و کمیت خروجی‌های کاری و سرعت انجام وظایف» تسلط داشته باشد (Zacher & Frese, 2009). در این راستا، ارتباطات متقارن سازمانی یکی از شیوه‌های ارتباطی اثربخش و دوطرفه‌ی درون‌سازمانی است که به‌واسطه‌ی آن، دغدغه‌ها، نظرات، ارزش‌ها و صدای کارمندان شنیده و مورد بررسی قرار می‌گیرند؛ همچنین، اطلاعات مرتبط با حوادث و رویدادهای محیطی به‌صورت شفاف و صریح به آنان منتقل می‌شود. شواهد حاکی از آن است که ارتباطات متقارن منبعی است که به بهبود یا تقویت شراکت و علائق کاری (Lemon, 2019)، رفتارهای شهروندی سازمانی (Yue et al., 2021)، رفتارهای ارتباطی، توان تصمیم‌گیری و حل مسائل بسیار پیچیده در محیط کار (Qin & Men, 2023)، غلبه بر استرس‌های کاری، کاهش خستگی و فرسودگی شغلی (Conway et al., 2016; Prouska

¹ Kooij

² Extrinsic motives

³ Intrinsic motives

⁴ Uncertainty reduction theory

92: 2023), et al., بهبود عدالت سازمانی، مقابله با اثرات منفی ناشی از فزونی یافتن تقاضای کاری و بالا رفتن تعهد سازمانی (Budd et al., 2010) کمک می‌کند.

در مجموع، سازمان‌ها در صورت وقوع بحران مالی و پیامدهای آن می‌توانند با بهره‌گیری از مکانیسم‌های ارتباطاتی رسمی و غیررسمی علاوه بر شنیدن صدای کارکنان، دسترسی کارکنان مراحل مختلف مسیر شغلی را به گزارش‌ها یا اطلاعات مرتبط با مواردی چون ابعاد اقتصادی، اجتماعی و محیطی توسعه پایدار، سلامت و ایمنی سازمانی، مسائل و رویدادهای جانبی یا حاشیه‌ای سازمان میسر سازند (Barrena-Martínez et al., 2019).

بر طبق نظریه‌ی تئوری انگیزش انسان^۱، حمایت‌های احساسی می‌تواند تأمین‌کننده‌ی نیازها یا انگیزه‌های درونی مانند حس تعلق، تقدیر و تشکر، احترام، شناخته شدن و پذیرش از سوی همکاران و ذی‌نفعان سازمان باشد (Chattopadhyay & Gupta, 2005; Chen & Feeley, 2012)؛ از آنجا که بر مبنای مطالعات کویچ و همکاران (۲۰۱۱)، انگیزه‌های درونی همواره مورد توجه کارکنان مراحل انتهایی مسیر شغلی هستند، لذا فراهم آوردن سازوکارها یا محیط‌های رسانه‌ای، به تقویت ارتباطات و انتقال اطلاعات (سازمانی و شغلی) بین کارمندان فوق و کارکنانی که در سطوح و جایگاه‌های مختلف سازمانی خواهان برقراری ارتباطات معنادار و سازنده می‌باشند، کمک می‌کند (Jiang & Fung, 2019: 137)؛ همچنین می‌تواند بر درک کارکنان از حمایت‌های احساسی و بهزیستی روان‌شناختی تأثیر ویژه‌ای داشته باشد (Qin & Men, 2023).

بهداشت، ایمنی شغلی و مدیریت تنوع: نظر به اینکه رفتارهای تبعیض‌آمیز و غیراخلاقی در محیط‌های کاری می‌توانند منجر به مسائل ذکرشده در ذیل شوند: (الف) افزایش استرس شغلی (Volpone & Avery, 2013)؛ (ب) کاهش سلامت، بهزیستی و مشارکت (Di Marco et al., 2016). از این‌رو، در جایی که مبادرت به رفتارهای تبعیض‌آمیز و غیراخلاقی بالا هست، به‌کارگیری اقدامی نظیر «ثبث رفتارهای تبعیض‌آمیز و غیراخلاقی و اجرای اقدامات اصلاحی متناسب» (Diaz-Carrion et al., 2018) می‌تواند به‌عنوان یک منبع سازمانی مولد عمل کند و در نتیجه به افزایش مشارکت شغلی، حفظ و بهبود سلامت و بهزیستی کارکنان کمک نماید (Gillet et al., 2015). اقدامات اتخاذشده در پی بحران یا رکود اقتصادی می‌تواند منجر به کاهش منابع شغلی/سازمانی مطرح‌شده در ذیل شود: (الف) کاهش برنامه‌های آموزش و توسعه (Roche et al., 2013). (ب) محیط فیزیکی نامناسب و ناسالم، عدم تناسب میزان تلاش با پاداش، کمبود امکانات یا تجهیزات کاری (Baričić et al., 2017)، اشتغال کاذب و کاهش امنیت شغلی (Jia et al., 2022: 2). (ج) کاهش حمایت‌های مالی، اطلاعاتی و اجتماعی از طرف مدیران، سرپرستان و همکاران باتجربه؛ به دلیل واگذاری مسئولیت‌ها و نقش‌های متعدد و جدید به افراد متخصص و مدیران، آن‌ها فرصت و زمان کافی جهت ارائه‌ی حمایت‌های همه‌جانبه به همکاران یا زیردستان را ندارند (Dlouhy & Casper, 2021). به‌علاوه، اتخاذ اقداماتی نظیر کوچک‌سازی و ساختاردهی مجدد سازمانی که خود از پیامدهای بحران اقتصادی هستند، می‌توانند منجر به ایجاد تقاضاهای شغلی بازدارنده‌ای به شرح زیر شوند:

۱. تعدد و تنوع بیش‌ازاندازه‌ی نقش‌های شغلی که به‌عنوان یک عامل استرس‌زا، کاهش رشد و یادگیری و درنهایت عدم دستیابی به موفقیت‌های شغلی را در پی دارد (Kraimer et al., 2019).

¹ Theory of Human motivation

۲. حجم کاری بالا (Dlouhy & Casper, 2021)، تعارض نقش، ابهام نقش و ناسازگاری بین کار و زندگی شخصی (Anis & Emil, 2022: 124) که همگی از عوامل تشدیدکننده احساسات منفی و رفتارهای مخرب می‌باشند (Bagch & Bandyopadhyay, 2016).

۳. تنش کاری^۱ (Van Gyes & Szekér, 2013) که در ایجاد تعارضات اجتماعی و فرسایش شغلی، نقش ویژه‌ای دارد (Dlouhy & Casper, 2021).

در کل، با توجه موارد مطرح شده (افزایش تقاضاهای شغلی بازدارنده و کاهش منابع شغلی و سازمانی) می‌توان نتیجه گرفت که پیامدهای حاصل از بحران مالی می‌توانند موجب شوند که کارمندان مرحله‌ی پایانی مسیر شغلی، به‌ویژه آن دسته از افراد مسنی که دارای مشاغل بسیار پیچیده و چالش‌برانگیز هستند، با کمبود انرژی و توان ذهنی، فیزیکی و عاطفی (فرسایش شغلی) مواجه شوند و نتوانند مسئولیت‌ها و وظایف کاری خود را به شکل اثربخش انجام دهند و در نتیجه به رفتارهای غیراخلاقی و مخربی مانند تخریب اموال سازمانی، شایعه‌پراکنی، مصرف بی‌رویه‌ی منابع سازمانی، غیبت و تأخیر، رشوه روی‌آورد (Sanchez-Gomez et al., 2021; Jia et al., 2022). در چنین شرایطی، اقدامی نظیر «ارزیابی و بازبینی محیط‌های کاری جهت تشخیص یا شناسایی خطرات و ریسک‌های روانی و جسمی نشأت گرفته از شرایط حاکم بر محیط‌های کاری و به دنبال آن تعریف و اجرای برنامه‌های جامع سلامت و ایمنی کاری (نظارت بر سایت‌های کاری، برنامه‌های مدیریت استرس و کنترل امراض شغلی)» می‌تواند به‌نوعی از ریسک‌ها و خطرات کاری جلوگیری نماید (Diaz-Carrion et al., 2018) و محیط کاری ایمن و سالمی را برای کارکنان مرحله‌ی پایانی مسیر شغلی ایجاد کند.

توازن بین زندگی کاری و شخصی: همسو با نظریه انتخاب، بهینه‌سازی و جبران، می‌توان نتیجه گرفت، افرادی که در مرحله‌ی انتهایی مسیر شغلی هستند، به علت آنکه در برقراری ارتباطات، به‌کارگیری و ادغام دانش تخصصی و حرفه‌ای در فرایندهای کاری و حل مسائل پیچیده تخصص یافته‌اند (Demerouti et al., 2012)، می‌توانند اهداف شخصی و کاری خود را به‌خوبی تعریف نمایند و به شکل بهینه از قابلیت‌ها، مهارت‌ها و دانش خود استفاده نمایند. شایان‌ذکر است، با وجود آنکه این دسته از کارکنان برحسب تجربه دریافته‌اند که در صورت مواجهه با چالش‌ها و مشکلات کاری یا شخصی، چگونه از روش‌ها یا شیوه‌های جایگزین استفاده کنند، اما به دلیل آنکه در شرایط بحران اقتصادی، احتمال وقوع فشار کاری و عدم توازن بین زندگی شخصی و شغلی برای کارمندان مرحله‌ی انتهایی مسیر شغلی، به‌ویژه آن‌هایی که عهده‌دار وظایف بسیار پیچیده هستند، بالا است؛ در نتیجه بهتر است که سازمان‌های بهزیستی‌محور اقداماتی نظیر «ارائه‌ی مرخصی‌های کوتاه‌مدت و طولانی‌مدت برحسب نیاز شغلی و شخصی فرد»، «تأمین سفر یا امکانات تفریحی» و «ارائه‌ی برنامه‌ی کاری منعطف» که همگی از اقدامات مرتبط با توازن زندگی شخصی و کاری هستند را برای گروه مذکور اجرا نمایند (Diaz-Carrion et al., 2018).

حقوق و پاداش منصفانه: جبران خدمات و پاداش از جمله ابزاری است که سازمان‌ها جهت همسوسازی کارکنان با اهداف راهبردی سازمان استفاده می‌کنند. این سیاست با هدف ایجاد انگیزه، جذب هر چه بیشتر، رضایت شغلی و افزایش عملکرد و حفظ کارکنان باتجربه و خیره به کار گرفته می‌شود (Ntanos et al., 2020: 262). بر مبنای مدل عدم توازن تلاش-پاداش (Siegrist, 1996)، زمانی که پاداش (پرداختی‌ها، مزایای شغلی، امنیت شغلی و

¹ Work intensity

تقدیر) با مشارکت یا تلاش فرد متناسب نباشد، استرس کاری ایجاد می‌شود و بهزیستی فرد در معرض خطر قرار می‌گیرد (Notelaers et al., 2019). به بیان ساده، این مدل بازتابی از تقابل اجتماعی و عدالت توزیعی است (Siegrist et al., 2004) و بر اساس آن اگر فردی پاداش متناسب با تلاش و عملکرد خود دریافت کند، این موضوع می‌تواند تا حدودی پیامدهای منفی ناشی از تقاضاهای بازدارنده‌ی شغلی (پیچیدگی شغلی بسیار زیاد) را خنثی نماید (Riva et al., 2022)؛ بنابراین، می‌توان گفت که پرداخت مبتنی بر عملکرد از جمله برنامه‌هایی است که بهتر است برای کارکنان در مراحل مختلف مسیر شغلی، به‌ویژه آن‌هایی که با پیچیدگی شغلی بسیار بالا مواجه هستند، استفاده شود. به دنبال بررسی تئوری‌هایی نظیر تئوری انتظار و نظریه‌ی تعیین هدف، می‌توان نتیجه گرفت که اگر کارکنان مراحل مختلف مسیر شغلی با شرایطی نظیر «اهداف و معیارهای عملکردی مبهم و کیفی»، «عدم درک یا عدم تشخیص ارتباط بین دستمزد و عملکرد»، «پیچیدگی بالای وظایف شغلی» و «درآمد پایین» مواجه شوند، بهتر است که سازمان‌ها علاوه بر به‌کارگیری رویکردهای نتیجه‌محور جهت ارزیابی عملکرد، از برنامه‌های پرداخت مبتنی بر شایستگی^۱ که خود یکی از برنامه‌های فردی پرداخت مبتنی بر عملکرد است، استفاده نمایند (Milkovich & Wigdor, 1991: 183).

همچنین، همان‌طور که پیش‌تر نیز گفته شد، در جایی که وظایف شغلی بسیار پیچیده هستند و با یکدیگر وابستگی بالایی دارند، بهتر است که به شکل جمعی انجام شوند؛ در چنین شرایطی، مشوق‌های گروهی متناسب با عملکرد جمعی — مانند سهم شدن در منافع سازمان^۲ یا طرح‌های تسهیم سود^۳ — می‌توانند در بهبود خروجی‌های کارمندان (عملکرد، رضایت شغلی، تعهد، سلامت و غیره) مؤثر واقع شوند (Milkovich & Wigdor, 1991).

هم‌راستا با تئوری مدیریت عدم قطعیت، از آنجا که در شرایط بحران اقتصادی، سطح بالایی از عدم اطمینان نسبت به شرایط جاری و آینده پدید می‌آید، لذا کارکنان انصاف و عدالت در اجرای رویه‌های سازمانی مانند سیستم جبران خدمات را کمتر احساس می‌کنند (Ogbonnaya et al., 2019)؛ در چنین وضعیتی، عدالت و شفافیت در سیستم جبران خدمات و دادن حقوق متناسب با هزینه‌های زندگی از جمله اقداماتی هستند که می‌توانند در بهبود عملکرد و بهزیستی کارکنان مؤثر واقع شوند (Cohen et al., 2012: 17).

در مجموع، به دلیل آنکه توصیف ویژگی‌ها، شرایط و چالش‌های کارکنانی که در مرحله‌ی انتهایی مسیر شغلی در حال انجام وظایف بسیار پیچیده هستند (گروه هدف)، هم‌راستا با تعاریف مرحله‌ی انتهایی مسیر شغلی مدل دالتون و همکاران (۱۹۷۷) — موسوم به مرحله‌ی حمایتگر — و ویژگی‌های کارمندان دریافت‌کننده‌ی بسته‌های توسعه و نگهداری در مدل کوپچ و همکاران (۲۰۱۴) است، در نام‌گذاری بسته‌ی بهزیستی‌محور، از عنوان «بسته‌ی حمایتگر در مشاغل پیچیده» استفاده شده است.

¹ Merit Pay Plans

² Gain-Sharing Plans

³ Profit-Sharing Plans

پیشینه پژوهش

در راستای توصیف تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی، سه رویکرد غالب در ادبیات مدیریت منابع انسانی راهبردی وجود دارد که با نام‌هایی همچون جهان‌شمول^۱ (بهترین کارکردها^۲)، اقتضایی^۳ (بهترین سازگاری^۴) و پیکربندی^۵ (بهترین بسته^۶) شناخته می‌شوند (Delery & Doty, 1996).

رویکرد بهترین کارکرد یا جهان‌شمول: صرف‌نظر از سازگاری درونی اقدامات مدیریت منابع انسانی و سازگاری بیرونی آن‌ها با متغیرهای بستر محور، رویکرد بهترین کارکرد به شناسایی اثربخشی بهترین اقدامات یا کارکردهای مدیریت منابع انسانی می‌پردازد (Martín-Alcázar et al., 2005). به عبارت دیگر، بر مبنای این رویکرد، صرف‌نظر از متغیرهای بستر محوری همچون استراتژی‌های سازمانی، ویژگی‌های سرمایه انسانی، فناوری، مراحل مسیر شغلی، ساختار سازمانی و شرایط اقتصادی، بهترین اقدامات مدیریت منابع انسانی همواره عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند (Verburg et al., 2007).

رویکرد بهترین سازگاری یا رویکرد اقتضایی: هدف از رویکرد اقتضایی، همسوسازی سیاست‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی با متغیرهای سازمانی یا محیطی (فرهنگ سازمانی، شرایط اقتصادی، استراتژی سازمان و غیره) جهت دستیابی به اثربخشی و عملکرد بالای سازمانی است. به بیان دیگر، در این رویکرد، رابطه‌ی بین عملکرد سازمانی و مدیریت منابع انسانی به واسطه‌ی عواملی همچون محیط داخل یا خارج سازمان و استراتژی سازمان تعدیل می‌گردد (Schuler & Jackson, 2005).

رویکرد پیکربندی یا بهترین بسته: در این رویکرد، جهت تحقق اهداف سازمانی (عملکرد بالا، مزیت رقابتی پایدار و غیره)، بسته‌هایی از کارکردهای یکپارچه (سازگار از درون) و متناسب با عوامل بستر یا اقتضایی شکل می‌گیرند. در مقایسه با دو رویکرد اول، مزیت رویکرد فوق آن است که علاوه بر سازگاری کارکردهای منابع انسانی با مجموعه‌ای از شرایط اقتضایی، یکپارچگی درونی (همسویی کارکردها با یکدیگر) نیز مدنظر قرار می‌گیرد (Martín-Alcázar et al., 2005). در ادامه، به اختصار، مهم‌ترین تحقیقاتی را که با رویکردهای بسته‌محور و با هدف تحقق اهداف سازمانی (مانند ایجاد مزیت رقابتی) انجام شده‌اند، توصیف می‌کنیم:

۱. مطالعه بامبرگر و مشولم^۷ (۲۰۰۰) یکی از تحقیقاتی است که بر اساس رویکرد پیکربندی تعریف شده است. در این مطالعه با توجه به ابعاد دو نگرش با نام‌های نگرش کنترل‌محور^۸ و نگرش منبع‌محور^۹، راهبردهای مدیریت منابع انسانی تعریف می‌شوند. در نگرش منبع‌محور، دانش و قابلیت‌های نوآورانه‌ی نیروی کار و در نگرش کنترل‌محور، مدیریت و کنترل کارکنان توسط سرپرستان یا مدیران، مورد مطالعه و بررسی قرار می‌گیرد. این دو محقق با توجه به این دو نگرش، ۴ استراتژی منابع انسانی و متناظر با هر استراتژی، بسته‌ای از اقدامات

¹ Universalistic

² Best Practices

³ Contingency

⁴ Best Fit

⁵ Configurational

⁶ Best Bundle

⁷ Bamberger & Meshoulam

⁸ Control Based View

⁹ Resource Based View

- مدیریت منابع انسانی را تعریف نمودند. در ذیل، عناوین چهار استراتژی ذکر شده است: استراتژی پدران، استراتژی تعهدمحور، استراتژی پیمان کارانه و استراتژی ثانویه.
۲. لپاک و اسنل^۱ (۲۰۰۲) در مطالعه‌ی خود، ابتدا چهار حالت استخدامی با نام‌های «استخدام مبتنی بر شغل»، «استخدام مبتنی بر دانش»، «استخدام بر مبنای شراکت» و «استخدام مبتنی بر کار قراردادی» را مورد ارزیابی قرار دادند؛ سپس ویژگی‌های سرمایه انسانی نظیر «منحصر به فرد بودن دانش» و «ارزش راهبردی» را برای هر یک از حالات استخدامی مذکور توصیف نمودند. در انتها، این دو محقق بر اساس ویژگی‌های مطرح شده، به شناسایی و دسته‌بندی اقدامات مدیریت منابع انسانی مناسب و مرتبط مبادرت ورزیدند. این دو پژوهشگر متناظر با ۴ حالت استخدامی مذکور، چهار بسته از اقدامات مدیریت منابع انسانی با نام‌های بسته‌ی مبتنی بر تعهد^۲، بسته‌ی مبتنی بر همکاری^۳، بسته‌ی مبتنی بر بهره‌وری^۴ و بسته‌ی مبتنی بر پیروی^۵ را تعریف نمودند.
۳. استوارت و براون^۶ (۲۰۱۱) در طی مطالعات خود، دو ویژگی راهبردی با نام‌های «جهت‌گیری‌های بازار کار» شامل درونی‌سازی و بیرونی‌سازی و «راهبردهای سازمانی» شامل رهبری هزینه و تنوع را مورد بررسی قرار دادند. به دنبال تحقیق فوق، آن‌ها چهار گونه استراتژی با نام‌های «کارگر مقرون به صرفه^۷»، «سرباز وفادار^۸»، «پیمانکاری» و «متخصص متعهد» و چهار بسته‌ی منابع انسانی مرتبط را جهت دستیابی به اهداف راهبردی همچون رقابت و بهبود عملکرد سازمانی تعریف نمودند.
۴. از دیگر پژوهش‌های صورت گرفته بر اساس رویکرد بهترین بسته، مدل کلو، بروینزما و ریمزدیک^۹ (۲۰۱۷) است. این مدل با استناد به راهبردهای سازمانی بیان شده توسط کمرون و کوپین^{۱۰} (۲۰۰۶) طراحی شده است. کمرون و کوپین در طی مطالعات خود بر اساس معیارهای اثربخشی سازمانی شامل «رقابت و جهت‌گیری بیرونی در مقابل انسجام و جهت‌گیری داخلی» و «ثبات در مقابل انعطاف‌پذیری»، چهار استراتژی سازمانی با عناوین استراتژی مکانیکی^{۱۱}، استراتژی مبتنی بر ادهوکراسی^{۱۲}، استراتژی مشارکتی^{۱۳} و استراتژی بازار^{۱۴} را تعریف نمودند. همچنین، متناظر با هر استراتژی، بهترین بسته‌ی مدیریت منابع انسانی را شناسایی نمودند تا بدین ترتیب دستیابی به اهدافی همچون مزیت رقابتی پایدار تسهیل گردد.
۵. گست^{۱۵} (۲۰۱۷) با مطالعه‌ی سه رویکرد «ویتامین وار»، «کیفیت زندگی کاری» و «منبع-تقاضای شغلی» و همچنین بررسی کارکردهایی که به روابط استخدامی مثبت منجر می‌شوند، بسته‌ای از اقدامات بهزیستی محور

¹ Lepak & Snell

² Commitment Based HR Configuration

³ Collaborative Based HR Configuration

⁴ Productivity Based HR Configuration

⁵ Compliance Based HR Configuration

⁶ Stewart & Brown

⁷ Bargain Laborer

⁸ Loyal Soldier

⁹ Collou, Bruinsma & Riemsdijk

¹⁰ Cameron & Quinn

¹¹ Mechanistic Strategies

¹² Adhocratic Strategies

¹³ Cooperative Strategies

¹⁴ Market Strategies

¹⁵ Guest

را طراحی نمود. این بسته مشتمل بر پنج دسته کارکرد با عناوین «سرمایه‌گذاری بر کارکنان»، «فراهم‌سازی کار جذاب و انگیزشی»، «ایجاد محیط اجتماعی و فیزیکی مثبت»، «حق اظهارنظر و مشارکت کارکنان» و «حمایت سازمانی» می‌باشد. هدف وی از طراحی این مجموعه، ارتقای ابعاد اجتماعی، روان‌شناختی و فیزیکی بهزیستی کارکنان و نهایتاً دستیابی به اهداف سازمانی بوده است.

۶. پژوهش دیاز-کریون^۱ و همکاران (۲۰۱۸) بر اساس دو نظریه‌ی بنیادین «ذینفعان^۲» و «تهادی^۳» انجام‌شده است. هدف اصلی این پژوهش، شناسایی بسته‌ای جامع از سیاست‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی پایدار است که می‌تواند علاوه بر بهبود عملکرد سازمانی، بهزیستی کارکنان، خانواده‌های آنان و جامعه را ارتقا دهد.

۷. در پژوهش بوئم و همکاران^۴ (۲۰۲۱)، بسته‌های مدیریت منابع انسانی بر اساس دو رویکرد سن‌محور تعریف شده‌اند: رویکرد فراگیر سنی (مناسب برای همه سنین) و رویکرد خاص سن (متناسب با ویژگی‌های گروه‌های سنی مختلف مانند جوانان، میان‌سالان و سالمندان). این بسته‌ها شامل بسته‌ی مقررات^۵ (هم‌راستا با رویکرد خاص سن)، بسته‌ی نگهداری/بازیابی^۶ (همسو با هر دو رویکرد) و بسته‌ی توسعه^۷ (متناسب با رویکرد فراگیر سنی) هستند. هدف این بسته‌ها، تقویت عملکرد فردی و سازمانی است؛ بسته‌ی نگهداری/بازیابی پیامدهای مثبت فردی و سازمانی دارد و بسته‌ی توسعه منجر به بهبود عملکرد شرکت، کاهش ترک خدمت و غیبت کارکنان می‌شود.

۸. پژوهش رضایی میرقائد و همکاران (۱۳۹۶) نشان می‌دهد که (الف) مشاغل باید بر اساس مدل معماری منابع انسانی و با در نظر گرفتن ارزش استراتژیک و میزان منحصربه‌فرد بودن سرمایه انسانی به چهار دسته‌ی دانش‌محور، شغل‌محور، هم‌پیمانان و پیمانکاران تقسیم‌بندی شوند. (ب) اقدامات مدیریت منابع انسانی باید متناسب با نیازهای خاص هر گروه شغلی تعیین و طبقه‌بندی شوند و از طریق تقویت یادگیری دوجانبه (یادگیری اکتشافی و انتفاعی)، بهره‌وری سازمانی و عملکرد کارکنان بهبود یابد.

۹. سیدنقوی و همکاران (۱۴۰۴) منابع انسانی در سازمان‌های چابک را بر اساس دو بعد «میزان چابکی نیروی انسانی» و «قابلیت نیروی انسانی در استفاده از فناوری و دانش تخصصی» به چهار گروه منابع انسانی دانش‌گرا، عملیات‌گرا، فرآیندگرا و خدمت‌گرا تقسیم کردند و متناسب با ویژگی‌های هر گروه، بسته‌ای از اقدامات مدیریت منابع انسانی ارائه دادند.

درمجموع: (۱) بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰)، استوارت و براون (۲۰۱۱) و کلو و همکاران (۲۰۱۷) بسته‌هایی مبتنی بر متغیرهای سازمانی (ساختار سازمانی، شیوه‌ی کنترل منابع انسانی و راهبردهای سازمانی) با هدف بهبود عملکرد سازمانی و بهره‌وری نیروی کار طراحی کرده‌اند.

¹ Diaz-Carrion

² Stakeholder theory

³ Institutional theory

⁴ Boehm et al

⁵ Regulation HR bundle

⁶ Maintenance/recovery HR bundle

⁷ Development HR bundle

(۲) لپاک و اسنل (۲۰۰۲)، رضایی میرقائد و همکاران (۱۳۹۶) و سید نقوی و همکاران (۱۴۰۴) بسته‌هایی مبتنی بر متغیرهای فردی (ارزش راهبردی و منحصربه‌فرد بودن سرمایه‌ی انسانی) با هدف بهبود عملکرد سازمانی و فردی ارائه داده‌اند.

(۳) گست (۲۰۱۷) و دیاز-کریون و همکاران (۲۰۱۸)، بدون توجه به بستر سازمانی و فردی، بسته‌هایی طراحی کرده‌اند که اولویت آن‌ها ابتدا بهزیستی کارکنان و سپس اهداف عملکردی سازمان است. با این حال، پژوهشی که به‌طور هم‌زمان مهم‌ترین عوامل سازمانی، فردی و محیطی مؤثر بر بهزیستی کارکنان (مانند بحران اقتصادی، پیچیدگی شغلی بالا و مراحل مسیر شغلی) را مدنظر قرار داده و بسته‌هایی از اقدامات منابع انسانی را برای تحقق هم‌زمان عملکرد بالای سازمانی و حفظ بهزیستی کارکنان (رویکرد منفعت متقابل) ارائه دهد، وجود ندارد. بر این اساس، هدف اصلی پژوهش کنونی، طراحی و ارزیابی بهترین بسته مدیریت منابع انسانی بهزیستی‌محور است؛ بسته‌ای که ضمن سازگاری با عواملی همچون چالش‌های پایانی مسیر شغلی، پیچیدگی شغلی بسیار بالا و پیامدهای سازمانی ناشی از بحران اقتصادی، در سازمان‌های دولتی قابل اجرا باشد و هم‌زمان به ارتقای بهزیستی کارکنان و حفظ عملکرد سازمانی منجر شود.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش‌شناسی، اکتشافی-توصیفی است. این طبقه‌بندی بر پایه کاوش و توصیف بسته‌ای از سیاست‌ها و اقدامات بهزیستی‌محور صورت گرفته که در راستای پاسخ به سؤال زیر انجام می‌شود: «سیاست‌ها و اقدامات تشکیل‌دهنده بسته بهینه مدیریت منابع انسانی بهزیستی‌محور که با چالش‌های مراحل پایانی مسیر شغلی، پیچیدگی شغلی بسیار بالا و بحران‌های اقتصادی سازگار بوده و در سازمان‌های دولتی قابل اجرا باشد، کدام‌اند؟»

داده‌های پژوهش از طریق روش دلفی و پیمایش مقطعی گردآوری شده‌اند. به‌طور کلی، فرآیند گردآوری و تحلیل داده‌ها در دو مرحله اجرا شده است.

مرحله اول شامل دو بخش به شرح زیر است:

(الف) در بخش اول با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و مرور هدفمند ادبیات نظری، بهترین سیاست‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی بهزیستی‌محور را شناسایی و استخراج نمودیم (جدول ۳).

(ب) در بخش دوم با استفاده از رویکرد دلفی و بهره‌گیری از پانل خبرگان، آن دسته از سیاست‌ها و اقدامات استخراج‌شده که به حفظ بهزیستی و بهبود عملکرد کارمندان گروه هدف^۱ کمک می‌کنند را شناسایی نمودیم؛ گردآوری داده‌ها در این بخش به‌وسیله‌ی یک پرسشنامه‌ی ساختاریافته با مقیاس لیکرت هفت‌گزینه‌ای صورت گرفته است. مرحله دوم تحقیق (مطالعه‌ی پیمایشی-مقطعی) دارای ۴ بخش اساسی به شرح زیر است: (۱) بررسی نرمال بودن چندمتغیره سازه‌ی تحقیق (بسته‌ی پیشنهادی) (۲) ارزیابی روایی مؤلفه‌های سازه (بارهای عاملی استانداردشده) و شاخص‌های برازش. (۳) بررسی روایی و پایایی سازه‌ی تحقیق. (۴) بررسی و توصیف

^۱ کارمندان گروه هدف، کارمندانی هستند که در مرحله‌ی انتهایی مسیر شغلی با پیامدهای بحران مالی حاکم بر سازمان و اثرات منفی حاصل از پیچیدگی شغلی بالا مواجه هستند

میزان اجرای اقدامات بسته در جامعه آماری. در جدول‌های ۱ و ۲، شرح مراحل مرتبط با گردآوری و پردازش داده‌های مطالعه‌ی دلفی و پیمایشی-مقطعی ذکر شده است.

جدول ۱. مراحل مطالعه دلفی

شرح مراحل	گردآوری و تحلیل داده
این مرحله، شامل طراحی و ارسال سؤالات پرسشنامه‌ی دور اول دلفی و فایل ضمیمه برای خبرگان مدیریت منابع انسانی است. فایل ضمیمه دربردارنده‌ی بخش‌های زیر است: (۱) شرحی از اهداف تحقیق. (۲) توصیف نگرش‌ها، نیازها و چالش‌های احتمالی کارکنانی که در مرحله‌ی پایانی مسیر شغلی با سطح بالایی از پیچیدگی شغلی و پیامدهای سازمانی ناشی از بحران مالی روبرو هستند (گروه هدف). (۳) توضیحات مرتبط با رویکرد دلفی. در فایل اصلی پرسشنامه‌ی دور اول از خبرگان خواسته می‌شود تا با توجه به توضیحات فایل ضمیمه، بر اساس اصول رویکرد پیکربندی، میزان کاربرد یا درجه‌ی اهمیت فهرستی از اقدامات مدیریت منابع انسانی را بر مبنای مقیاس لیکرت هفت‌گزینه‌ای (۱ = بسیار مهم هست تا ۷ = اهمیتی ندارد) برای گروه هدف تعیین نمایند. به‌علاوه، بخش انتهایی پرسشنامه، بخش نظرات و پیشنهادات پاسخ‌دهندگان است.	مرحله اول
این مرحله به انتخاب شرکت‌کنندگان با روش نمونه‌گیری هدفمند-زنجیره‌ای اختصاص دارد. در راستای تشکیل پانل متخصصان، معیارهای زیر مدنظر قرار گرفته است: مدرس دانشگاه و دارنده‌ی مدرک دکترای مدیریت منابع انسانی؛ تخصص و تجربه بیش از ۱۰ سال در زمینه‌ی مدیریت منابع انسانی؛ درک عمیق از سیاست‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی به‌زیستی‌محور؛ مشارکت فعال در کارگاه‌ها، کنفرانس‌ها یا سمینارهای مدیریت منابع انسانی.	مرحله دوم
این مرحله شامل تماس با خبرگان منابع انسانی، دعوت از آن‌ها برای شرکت در تحقیق فوق و اجرای دوره‌های مطالعه‌ی دلفی کمی است. پژوهش فوق شامل دو دور مطالعه‌ی دلفی است؛ در هر دور، ۱۴ متخصص منابع انسانی شرکت داشته‌اند. به‌علاوه، برای تحلیل و پردازش پاسخ‌های به‌دست‌آمده از نرم‌افزار SPSS26 استفاده شده است. از آنجا که در رویکرد دلفی، معیار یا دستورالعمل صریحی در مورد اصلاح یا حذف مؤلفه‌های مطرح‌شده در هر دور، وجود ندارد (Massaroli et al., 2017)؛ از این رو معیارهای آماری زیر، به‌عنوان معیارهای اجماع، جهت مشخص نمودن مؤلفه‌هایی که می‌بایست در هر دور حذف شوند، استفاده شده است: میانگین بزرگ‌تر یا مساوی پنج؛ دامنه میان‌چارکی مساوی یا کوچک‌تر از یک؛ انحراف معیار کوچک‌تر از یک؛ دستیابی به توافق نظر بالای ۸۵ درصد بر روی هر یک از معیارهای مطرح‌شده. همچنین، به دلیل آن که در راستای سنجش همگرایی نظرات در هر دور می‌توان از ضریب تطابق کندال (W) استفاده نمود (Okoli & Pawlowski, 2004: 26)؛ بنابراین $W \geq 0.6$ که نشانگر یک اجماع قوی است (Schmidt, 1997)، به‌عنوان شرطی جهت خاتمه‌ی دوره‌های دلفی در نظر گرفته شده است.	مرحله سوم

گردآوری و تحلیل داده	شرح مراحل
مرحله اول	<p>از آنجا که برآزش بسته‌ی طراحی شده و بررسی وضعیت جاری هریک از اقدامات بسته، از دیگر اهداف تحقیق به شمار می‌آید؛ لذا بر مبنای اقدامات شناسایی شده در بخش دلفی، پرسشنامه‌ای بر مبنای مقیاس لیکرت پنج‌گزینه‌ای طراحی گردید. در این پرسشنامه از پاسخ‌دهندگان خواسته شد تا میزان کاربرد یا اجرای هریک از اقدامات بسته‌ی پیشنهادی را بر اساس مقیاس لیکرت پنج‌گزینه‌ای ارزیابی نمایند. همچنین لازم به ذکر است که از میان سؤالات بخش جمعیت شناختی، ۳ سؤال ما را در شناخت گروه هدف یاری می‌کرد: (الف) یک سؤال جهت شناسایی مسیر شغلی کارکنان؛ (ب) دو سؤال جهت تعیین میزان پیچیدگی شغلی کارکنان. از آنجا که بر مبنای یافته‌های تحقیق ویلا و کسادو (۲۰۲۳)، سابقه کاری بیشتر از ۲۰ سال، توصیفگر مرحله‌ی انتهایی مسیر شغلی است. لذا از شاخص فوق جهت تعیین مرحله‌ی پایانی مسیر شغلی استفاده شده است؛ اما در مورد تعیین میزان پیچیدگی شغلی از سؤالات مطرح‌شده در تحقیقات شاء و گوپتا^۱ (۲۰۰۴) و مورجسن و هامفری^۲ (۲۰۰۶) استفاده شده است. لازم به ذکر است که در تحقیق فوق، میزان پیچیدگی شغلی به‌وسیله‌ی میانگین امتیازات داده‌شده به دو سؤال مرتبط با پیچیدگی شغلی تعیین شده است.</p>
مرحله دوم	<p>در راستای تعریف جامعه و نمونه آماری تحقیق باید گفت: جامعه آماری را سازمان‌ها و بخش‌های اجرایی دولتی شهر تهران که تحت نظارت وزارتخانه‌هایی همچون وزارت جهاد کشاورزی، نفت و آموزش و پرورش می‌باشند، تشکیل می‌دهد. نمونه آماری شامل کارکنان ستادی است که در سازمان‌های دولتی منتخب در مرحله پایانی مسیر شغلی قرار دارند و عهده‌دار مشاغل بسیار پیچیده هستند. جهت توصیف هر چه بیشتر شیوه‌ی انتخاب نمونه‌ها باید گفت که پس از انتخاب تصادفی بخش‌ها و سازمان‌های دولتی شهر تهران، ابتدا پرسشنامه‌ی محقق‌ساز به شکل تصادفی در میان کارمندان توزیع گردید؛ سپس از میان پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده، تنها مواردی برای تحلیل انتخاب شدند که پاسخ‌های شرکت‌کنندگان، نشان‌دهنده «پیچیدگی شغلی بسیار بالا» و قرار داشتن در «مرحله پایانی مسیر شغلی» بود. نظر به این که سنجش مؤلفه‌های پرسشنامه بر اساس فرمول n حجم نمونه، K تعداد گزینه‌های استفاده‌شده برای مقیاس لیکرت، D خطای قابل تحمل نسبی^۴، C ضریب تغییرپذیری جامعه، ρ ضریب همبستگی زوجی^۵ است.</p> <p>نکته: در صورتی که مقیاس سنجش، لیکرت پنج‌گزینه‌ای باشد، جهت محاسبه‌ی حداقل حجم نمونه می‌توان D، C، ρ را به ترتیب $0/5$، $0/05$ و $0/5$ در نظر گرفت و در نتیجه حجم نمونه را ۲۳۱ برآورد نمود.</p>
	$n = Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 * \frac{C^2}{KD^2} [1 + (K - 1)\rho]$ فرمول ۱
	<p>لازم به ذکر است که پیش از توزیع پرسشنامه در میان کارکنان منتخب، به‌منظور بررسی روایی محتوایی، پرسشنامه محقق‌ساخته توسط ۵ نفر از مدیران و متخصصان حوزه منابع انسانی که دارای بیش از ۲۰ سال سابقه کاری در سازمان‌های دولتی بودند، مورد ارزیابی قرار گرفت. در این فرآیند، ضرورت هریک از سؤالات پژوهش از طریق سه گزینه «سؤال ضروری نمی‌باشد»، «سؤال مفید است، اما ضروری نمی‌باشد» و «سؤال ضروری است» سنجیده شد. در انتها با محاسبه‌ی شاخص نسبت روایی محتوایی لاوشه (۱۹۷۵) سؤالاتی که دارای حد آستانه‌ای نبودند، حذف گردیدند. همچنین، پیشنهادهای ارائه‌شده توسط متخصصان در تدوین پرسشنامه نهایی اعمال شد. در مجموع سؤالات متناظر با اقدامات «۱-۹، ۴-۵، ۳-۷، ۸-۷، ۷-۷» (جدول ۳) حذف و سؤالات متناظر با اقدامات «۴-۶ و ۵-۶» و اقدامات «۳-۴ و ۴-۴» ادغام گردیدند.</p>

¹ Shaw & Gupta

² Morgeson & Humphrey

³ Park & Jung

⁴ Relative tolerable error

⁵ Pair-wise correlation coefficient

گردآوری و تحلیل داده	شرح مراحل
مرحله سوم	<p>از آنجا که یکی از اهداف تحقیق تعیین برآزش بسته‌ی پیشنهادی با داده‌های میدانی است، لذا جهت سنجش برآزش از نرم ای‌موس ۲۴ و برآوردگری چون «برآورد درست‌نمایی بیشینه»^۱ استفاده شده است. این نرم‌افزار که به‌عنوان یکی از ابزارهای کارآمد در تحلیل ساختارهای کوواریانس لحظه‌ای شناخته می‌شود، به دلیل قابلیت‌های برجسته در برآزش مدل‌های نظری با داده‌های میدانی مورد توجه پژوهشگران قرار دارد (Abdulrazaq & Ahmad, 2024).</p> <p>پیش از محاسبه شاخص‌های برآزش، نسبت بحرانی کشیدگی چندمتغیره (برآورد نرمال شده‌ی کشیدگی چندمتغیره‌ی مردیا^۲) جهت سنجش نرمالیتی چندمتغیره محاسبه گردید. پس از بررسی نرمالیتی چندمتغیره، روایی عاملی هریک از مؤلفه‌های بسته که بر مبنای تعریف کالیتر^۳ (۲۰۲۰) نشانگر ارزش هر مؤلفه (متغیر آشکار) در تبیین بسته (متغیر نهان) می‌باشد، مورد ارزیابی قرار گرفت و مؤلفه‌هایی که شرط روایی عاملی را نداشتند، حذف گردیدند. سپس با در نظر گرفتن این موضوع «برآزش مدل حاکی از آن است که ماتریس کوواریانس برآوردشده نشانگر ماتریس کوواریانس مشاهده‌شده است»، شاخص‌های برآزش را برای بسته‌ی پیشنهادی محاسبه نمودیم تا بدین‌وسیله بتوانیم به این سؤال «آیا مدل نظری با داده‌های تجربی یا به شکل خاص با ماتریس کوواریانس مشاهده‌شده^۴ تطابق دارد؟» پاسخ دهیم. در این راستا شاخص‌های برآزش، شامل شاخص برآزش تطبیقی (CFI)، شاخص برآزش توکرلويس (TLI)، شاخص برآزش فزاینده (IFI)، باقیمانده میانگین مجذور (SRMR) و ریشه میانگین مربعات خطاهای تخمین (RMSEA) می‌باشند. شایان‌ذکر است که با برقراری حد آستانه‌ای هریک از شاخص‌ها، پایایی سازه (بسته پیشنهادی) را به‌وسیله‌ی آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (Collier, 2020: 29) تعیین نمودیم. همچنین، روایی همگرا توسط شاخص میانگین واریانس استخراج‌شده^۵ محاسبه گردید. در رابطه با روایی واگرا باید گفت، از آنجا که بسته‌ی پیشنهادی، سازه‌ای تک‌عاملی و تک‌سطحی است، لذا محاسبه روایی واگرا برای سازه‌ی فوق کاربردی ندارد.</p>
مرحله چهارم	<p>به دلیل آنکه یکی دیگر از اهداف تحقیق، ارزیابی وضعیت اجرا یا کاربرد اقدامات بسته‌ی پیشنهادی در جامعه آماری است، از این‌رو می‌بایست میانگین امتیازات هر اقدام با میانگین امتیازات در مقیاس لیکرت پنج‌گزینه‌ای (عدد ۳) مقایسه شود که این امر به‌واسطه آزمون تی تک‌نمونه‌ای محقق می‌شود.</p>

یافته‌های تحقیق

یافته‌های مطالعه‌ی دلفی

در این بخش ابتدا با مرور هدفمند کلیه‌ی سیاست‌ها و اقداماتی که در ادبیات مدیریت منابع انسانی، پایداری‌محور محسوب می‌شدند و به حفظ یا بهبود بهزیستی نیروی انسانی کمک می‌کردند را شناسایی و استخراج نمودیم (جدول ۳)؛ سپس بر اساس اقدامات استخراج‌شده، پرسشنامه‌ی دور اول، طراحی و برای پانل خبرگان ارسال گردید. پس از دریافت ۱۴ پرسشنامه‌ی تکمیل‌شده، ابتدا قسمت نظرات و پیشنهادات مورد بررسی قرار گرفت و اقداماتی که با توجه به نظر خبرگان نیازمند اصلاح یا ادغام بودند، شناسایی شدند (جدول ۵)؛ سپس پاسخ‌های خبرگان جهت تحلیل و پردازش به نرم‌افزار SPSS انتقال داده شد. همان‌طور که پیش‌تر نیز اشاره شد، به دلیل آنکه شرط حذف اقدامات منابع انسانی (مؤلفه‌های پرسشنامه) در هر دور، دستیابی به توافق نظر بالای ۸۵ در صد بر روی شاخص‌های توصیفی (میانگین مساوی یا بزرگ‌تر از پنج، انحراف معیار کوچک‌تر از یک و دامنه میان‌چارکی

¹ Maximum likelihood estimation

² Mardia's normalized estimate of multivariate kurtosis

³ Collier

⁴ Observed covariance matrix

⁵ Average Variance Extracted (AVE)

کوچک‌تر یا مساوی یک) در نظر گرفته شده بود؛ در نتیجه، پس از محاسبه شاخص‌های مذکور (معیارهای اجماع) اقداماتی که متناسب با شرایط و نیازهای کارمندان گروه هدف بودند شناسایی شدند. به بیان دیگر، با توجه به امتیازات داده‌شده به هر یک از اقدامات ۱-۱ تا ۷-۱۲ (جدول ۳)، میانگین، دامنه میان‌چارکی و انحراف معیار هر یک از اقدامات محاسبه شدند و بدین ترتیب اقداماتی که شرط ورود به دور دوم را نداشتند، تعیین شدند؛ جدول ۴ نمایانگر آن دسته از اقداماتی است که شرایط ورود به دور دوم را ندارند. به علاوه، بر مبنای جدول ۶، از آنجا که در این دور مقدار آماره دبلیوی کندال کوچک‌تر از ۰/۱۶ بود (عدم تحقق حد آستانه)، لذا دور دوم اجرا گردید.

جدول ۳. سیاست‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی

منابع	سیاست‌های مدیریت منابع انسانی	اقدامات مدیریت منابع انسانی
روش و همکاران (۲۰۱۳)؛ دیاز-کریون و همکاران (۲۰۱۸)؛ روگوفسکی و تولنتینو (۲۰۱۰)؛ کوهن و همکاران (۲۰۱۲)؛ بارنا-مارتینز و همکاران (۲۰۱۹)؛ اورلتزکی و سوانسن ^۱ (۲۰۰۶)؛ فرنجی و یعقوب ^۲ (۲۰۱۹)؛ لوپز-کاپرالس و واله-کابرا ^۳ (۲۰۲۰)؛ دی‌پرینس، استوئر و جیلینز ^۴ (۲۰۲۰)؛ مولنار و چنی‌پاپ ^۵ (۲۰۲۳)؛ پارینا کابرا و همکاران ^۶ (۲۰۲۴)؛	ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد	۱-۱- استفاده از رویکرد فرایندمحور یا رفتاری جهت ارزیابی عملکردهای کلیدی مرتبط با شغل ۲-۱- استفاده از رویکرد نتیجه‌محور جهت ارزیابی عملکردهای کلیدی مرتبط با شغل ۳-۱- استفاده از ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه ۴-۱- ارائه بازخوردهای غیررسمی بر روی عملکرد ۵-۱- ارائه بازخوردهای رسمی بر روی عملکرد ۶-۱- روند ارزیابی تحت نظارت کامل سرپرست یا منتور است ۷-۱- در ارزیابی عملکرد، غیبت و تاخیرات مدنظر قرار می‌گیرد ۸-۱- در سیستم ارزیابی عملکرد رفتارهای اجتماعی، اخلاقی و محیط‌زیست‌محور کارمندان مدنظر قرار می‌گیرد ۹-۱- در سیستم ارزیابی عملکرد، عملکرد گروهی و همکاری مدنظر قرار می‌گیرد ۱۰-۱- در سیستم ارزیابی عملکرد، صرفه‌جویی در هزینه‌ها و استفاده‌ی کارا از منابع سازمانی مدنظر قرار می‌گیرد
روش و همکاران (۲۰۱۳)؛ وانگ و همکاران (۲۰۱۳)؛ دیاز-کریون و همکاران (۲۰۱۸)؛ روگوفسکی و تولنتینو (۲۰۱۰)؛ بارنا-مارتینز و همکاران (۲۰۱۹)؛ فرنجی و یعقوب (۲۰۱۹)؛	آموزش	۱-۲- شیوه‌های یادگیری اجتماعی (یادگیری از همتایان و همکاران، محفل کاری و چرخه کیفیت) ۲-۲- بازی نقش ۳-۲- استاد-شاگردی تک‌به‌تک ۴-۲- استاد-شاگردی معکوس ۵-۲- آموزش از طریق کلاس

¹ Orlitzky & Swanson

² Frangieh & Yaacoub

³ Lopez-Cabrales & Valle-Cabrera

⁴ De Prins, Stuer & Gielens

⁵ Molnár & Csehné Papp

⁶ Pariona-Cabrera et al

منابع	سیاست‌های مدیریت منابع انسانی	اقدامات مدیریت منابع انسانی
لوپز-کاپرالس و واله-کابرا (۲۰۲۰)؛ دی‌پرینس و همکاران (۲۰۲۰)؛ مولنار و چنی‌پاپ (۲۰۲۳)؛ بُردمن و بارباتو ^۱ (۲۰۰۸)؛ لُزارا و بامبلی ^۲ (۲۰۱۱)؛ هاف و همکاران ^۳ (۲۰۲۰)؛ گالوات و کوندو ^۴ (۲۰۲۱)؛ ابومحفوظ و همکاران ^۵ (۲۰۲۳)؛ مادرو-گومز و همکاران ^۶ (۲۰۲۳)		۲-۶- یادگیری الکترونیکی و ویدیو کنفرانس ۲-۷- یادگیری از طریق جامعه‌پذیری ۲-۸- ارائه آموزش چندمهارتی ۲-۹- استفاده از نیروهای متخصص داخلی سازمان برای ارائه دوره‌های آموزشی ۲-۱۰- استفاده از نیروی متخصص خارج از سازمان جهت ارائه دوره‌های آموزشی ۲-۱۱- ارائه آموزش‌هایی در زمینه مهارت‌های فنی مرتبط با شغل ۲-۱۲- ارائه برنامه‌های آموزشی با هدف تقویت مهارت‌های رهبری و مدیریتی ۲-۱۳- ارائه برنامه‌های آموزشی جهت تقویت مهارت‌های مربیگری ۲-۱۴- ارائه آموزش‌هایی در راستای تقویت مهارت‌ها و رفتارهای محیط‌زیست‌محور و اجتماعی ۲-۱۵- ارائه آموزش‌هایی در راستای آشنایی با حقوق کاری و رفتارهای اخلاقی در محیط کار ۲-۱۶- بررسی ترجیحات و نیازهای کارکنان به هنگام طراحی برنامه‌های آموزشی ۲-۱۷- فراهم آوردن آموزش‌هایی در مورد جلوگیری از حوادث و بهبود سلامت و ایمنی در محیط کار ۲-۱۸- برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه صرفه‌جویی در هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری ۲-۱۹- کمک مالی به کارمندان جهت تقیل هزینه‌های آموزشی و ادامه تحصیل
روش و همکاران (۲۰۱۳)؛ دباز-کریون و همکاران (۲۰۱۸)؛ کوهن و همکاران (۲۰۱۲)؛ بارنا-مارتینز و همکاران (۲۰۱۹)؛ مولنار و چنی‌پاپ (۲۰۲۳)؛ پارینا کابرا و همکاران (۲۰۲۴)؛ گالوات و کوندو (۲۰۲۱)؛ مادرو-گومز و همکاران (۲۰۲۳)؛	طراحی شغل، سازمان‌دهی کار و توسعه منابع انسانی	۳-۱- به‌کارگیری سبک مدیریت تفویضی ۳-۲- شناسایی زود هنگام کارکنانی که دچار اشتغال کاذب هستند و فرستادن آن‌ها به جایگاه شغلی مناسب ۳-۳- فراهم آوردن فرصت‌هایی جهت حرکات یا نقل و انتقالات افقی شغلی و چرخش شغلی ۳-۴- ارائه وظایف گوناگون، متنوع، معنادار و چالش‌برانگیز ۳-۵- فراهم آوردن فرصت‌هایی جهت ایفای نقش منتور و یا مشاور برای کارمندان

¹ Boardman & Barbato

² Lazazzara & Bombelli

³ Hauff et al

⁴ Gahlawat & Kundu

⁵ Abu-Mahfouz et al

⁶ Madero-Gómez et al

منابع	سیاست‌های مدیریت منابع انسانی	اقدامات مدیریت منابع انسانی
کلارک و هیل ^۱ (۲۰۱۲)؛ تئو و همکاران ^۲ (۲۰۲۲)	ارتباطات و آشکارسازی اطلاعات	۳-۶- استفاده از برنامه‌های ارتقا مبتنی بر شایستگی و استحقاق ۳-۷- فراهم آوردن برنامه‌های داوطلبانه ۳-۸- فراهم آوردن فرصت جهت شراکت در تیم‌های کاری ۳-۹- بهره‌گیری از مدیریت استعداد
سربیس و همکاران (۲۰۲۱)؛ گست (۲۰۱۷)؛ دباز-کریون و همکاران (۲۰۱۸)؛ بارنا-مارتینز و همکاران (۲۰۱۹)؛ دی‌پرینس و همکاران (۲۰۲۰)؛ مولنار و چنی‌پاپ (۲۰۲۳)؛ پارینا کابرا و همکاران (۲۰۲۴)؛ هاف و همکاران (۲۰۲۰)؛ کلارک و هیل (۲۰۱۲)؛ تئو و همکاران (۲۰۲۲)؛ ابوت، هیری و ویلیامز ^۳ (۲۰۱۲)؛ دن‌هارتوگ و همکاران ^۴ (۲۰۱۲)؛ جارل‌استروم، سارو و پکری‌نین ^۵ (۲۰۲۳)	ارتباطات و آشکارسازی اطلاعات	۴-۱- برقراری ارتباطات زود هنگام و صریح با کارکنان و سپس ارائه اطلاعات در مورد عملکرد شرکت، بودجه، واقعیت‌های تجاری، حوادث و نیاز به تغییرات ۴-۲- برقراری ارتباطات صریح و زود هنگام با نمایندگان کارمندان و سپس ارائه اطلاعات در مورد مسائل مالی، عملکرد شرکت، بودجه، نیاز به تغییرات و واقعیت‌های کسب‌وکار ۴-۳- به‌کارگیری مکانیسم‌های رسمی انتقال اطلاعات جهت ارائه‌ی اطلاعات در مورد اهداف و ارزش‌های سازمانی، روابط سازمان با ذی‌نفعان و رفتارهای اخلاقی مشاهده‌شده در سازمان ۴-۴- به‌کارگیری و اجرای مکانیسم‌های غیررسمی انتقال اطلاعات (مکانیسم‌هایی چون جلسات گروهی، چت‌های شبکه‌ای و محاورات غیررسمی بین سرپرست و کارمندان) ۴-۵- استفاده از چرخه‌های کیفیت، سیستم پیشنهادات، گفتمان، تحقیقات پیمایشی کارمندی، جلسات پرسش و پاسخ، گروه‌های کانونی و انجمن کارکنان جهت دریافت نظرات و تبادل عقاید در مورد مسائل مختلف ۴-۶- پیاده‌سازی محیط‌های رسانه‌ای آزاد جهت تسهیل گفتمان‌ها و بحث‌های اجتماعی بین کارکنانی که در سطوح و پست‌های مختلف سازمانی قرار گرفته‌اند ۴-۷- میسرسازی امکان تعامل و ارتباط با کارمندان دیگر سازمان‌ها ۴-۸- تسهیل تعامل بین کارکنان و نمایندگان آن‌ها ۴-۹- ارائه سازوکارهای صدای جمعی (اتحادیه‌ها، شوراهای کاری و کمیته‌های مشورتی) ۴-۱۰- حمایت اجتماعی از جانب سرپرستان و همکاران متخصص

¹ Clarke & Hill

² Teo et al

³ Abbott, Heery & Williams

⁴ Den Hartog et al

⁵ Järnlström, Saru & Pekkarinen

منابع	سیاست‌های مدیریت منابع انسانی	اقدامات مدیریت منابع انسانی
	بهداشت، ایمنی شغلی و مدیریت تنوع	۱-۵- به‌کارگیری اصل تنوع و فرصت‌های برابر در رویه‌های منابع انسانی ۲-۵- ایجاد زمینه‌ای برای تثبیت جایگاه شغلی کارکنانی که دچار هرگونه ناتوانی یا آسیب جسمی یا روانی شده‌اند (مانند تغییر یا تنظیم مجدد ساعات کاری، حجم یا تقاضای شغلی) ۳-۵- ثبت مواردی که مرتبط با تبعیضات رفتاری و پایمال‌سازی حقوق انسانی در محیط کار می‌باشند و اقداماتی جهت رفع این‌گونه رفتارها ۴-۵- فراهم آوردن زمینه‌ای جهت مشارکت کارکنان در ایجاد برنامه‌هایی که از ریسک‌های شغلی جلوگیری می‌کنند ۵-۵- حداقل‌سازی ریسک‌های کاری فیزیکی و روان‌شناختی به‌واسطه‌ی برنامه‌هایی چون برنامه‌های جامع سلامت و ایمنی در محیط کار
سُربیس و همکاران (۲۰۲۱)؛ گست (۲۰۱۷)؛ دیاز-کریون و همکاران (۲۰۱۸)؛ فرنجی و یعقوب (۲۰۱۹)؛ مولنار و چنی‌پاپ (۲۰۲۳)؛ پارینا کابرا و همکاران (۲۰۲۴)؛ گالاوات و کوندو (۲۰۲۱)؛ مادرو-گومز و همکاران (۲۰۲۳)؛ کلارک و هیل (۲۰۱۲)؛ تنو و همکاران (۲۰۲۲)؛ جارل استروم، سارو و پکری‌نین (۲۰۲۳)		
	توازن بین زندگی کاری و خانوادگی	۱-۶- دادن مرخصی‌های نسبتاً بلندمدت به کارکنانی که دچار مشکلات خانوادگی یا شخصی هستند ۲-۶- ارائه‌ی مرخصی‌های بسیار کوتاه‌مدت (چندساعته) با توجه به نیازهای شخصی و خانوادگی ۳-۶- مهیا کردن امکان انتقال کارمندان به شعب یا مراکز دیگر سازمان، به دلایل شخصی و حرفه‌ای ۴-۶- تأمین تسهیلاتی جهت نگهداری از کودکان یا والدین ۵-۶- ارائه خدمات تفریحی و مسافرت‌های ارزان ۶-۶- ایجاد امکان دورکاری یا کار از خانه برای کارکنان ۷-۶- امکان بازگشت به جایگاه شغلی پیشین پس از مرخصی‌های طولانی ۸-۶- برنامه‌های کاری منعطف ۹-۶- حذف اضافه‌کاری‌ها
سُربیس و همکاران (۲۰۲۱)؛ گست (۲۰۱۷)؛ دیاز-کریون و همکاران (۲۰۱۸)؛ بارنا-مارتینز و همکاران (۲۰۱۹)؛ فرنجی و یعقوب (۲۰۱۹)؛ لویز-کاپرالس و واله-کابرا (۲۰۲۰)؛ گالاوات و کوندو (۲۰۲۱)؛ مادرو-گومز و همکاران (۲۰۲۳)؛ جارل استروم، سارو و پکری‌نین (۲۰۲۳)		
	حقوق و پاداش منصفانه	۱-۷- تضمین عدالت بیرونی در پرداخت‌ها ۲-۷- تعیین و پرداخت حقوق پایه به‌گونه‌ای که با هزینه‌های زندگی کارکنان متناسب باشد ۳-۷- قسمتی از پرداختی‌ها با توجه به پیروی کارکنان از اهداف محیط‌زیست‌محور و اجتماعی در نظر گرفته شود ۴-۷- ارائه‌ی پاداش به کارکنانی که در راستای بهبود سلامت و ایمنی سازمان پیشنهادهایی را ارائه می‌دهند ۵-۷- ارائه برنامه‌ی جبران خدمات انعطاف‌پذیر (کارمندان تصمیم بگیرند که چه میزان از دست‌مزدشان، نقدی و چه میزان غیر نقدی یا مزایای اجتماعی باشد)
سُربیس و همکاران (۲۰۲۱)؛ دیاز-کریون و همکاران (۲۰۱۸)؛ روگوفسکی و تولنتینو (۲۰۱۰)؛ بارنا-مارتینز و همکاران (۲۰۱۹)؛ اورلتزکی و سوانسین (۲۰۰۶)؛ فرنجی و یعقوب (۲۰۱۹)؛ لویز-کاپرالس و واله-کابرا (۲۰۲۰)؛ مولنار و چنی‌پاپ (۲۰۲۳)؛ مادرو-گومز و همکاران (۲۰۲۳)		

منابع	سیاست‌های مدیریت منابع انسانی	اقدامات مدیریت منابع انسانی
		۶-۷- ارائه‌ی مشوق‌های مبنی بر بهبود دانش و مهارت‌های تخصصی
		۷-۷- استفاده از برنامه سهم‌سازی کارکنان در سهام سازمان
		۸-۷- به‌کارگیری طرح‌هایی چون تسهیم سود یا تسهیم شدن در منافع
		۹-۷- ارائه‌ی مشوق‌های گروهی یا تیمی
		۱۰-۷- ارائه‌ی پرداختی‌های مبتنی بر استحقاق
		۱۱-۷- ارائه‌ی مشوق‌های فردی (پرداخت مبتنی بر قطعه کاری یا پرداخت مبتنی بر کمیسیون)
		۱۲-۷- پرداخت مبتنی بر ارشدیت
		۱۳-۷- مزایای شغلی متناسب با نیاز کارکنان

جدول ۴. معیارهای آماری (اجماع) در دوره‌های اول و دوم دلفی

دور اول دلفی					دور دوم دلفی				
اقدامات منابع انسانی	میانگین	درصد توافق نظر	انحراف معیار	دامنه میان‌چارکی	اقدامات منابع انسانی	میانگین	درصد توافق نظر	انحراف معیار	دامنه میان‌چارکی
۱-۲	۵.۸۵۷۱۴۳	۱۰۰	۰.۶۶۲۹۹	۰.۷۵	۱-۳	۵.۵	۱۰۰	۰.۵۱۸۸	۱
۱۱-۲	۶.۴۲۸۵۷۱	۱۰۰	۰.۵۱۳۵۵	۱	۱-۵	۶.۲۸۵۷	۱۰۰	۰.۶۱۱۲	۱
۱۷-۲	۵.۵	۱۰۰	۰.۵۱۸۸۷	۱	۱-۸	۵.۵۷۱۴	۱۰۰	۰.۵۱۳۵۵	۱
۳-۳	۶.۴۲۸۵۷۱	۱۰۰	۰.۵۱۳۵۵	۱	۱-۹	۶.۲۸۵۷۴	۱۰۰	۰.۶۱۱۲۵	۱
۸-۳	۶.۳۵۷۱۴۳	۱۰۰	۰.۶۳۳۳۲	۱	۱-۱۰	۵.۶۴۲۸۵	۹۲.۸۵۷۱	۰.۶۳۳۳	۰.۷۵
۳-۴	۶.۳۵۷۱۴۳	۱۰۰	۰.۴۹۷۲۴	۱	۲-۱	۵.۵۷۱۴	۱۰۰	۰.۵۱۳۵۵	۱
۵-۱	۶.۴۲۸۵۷۱	۱۰۰	۰.۵۱۳۵۵	۱	۲-۴	۵.۳۵۷۱	۱۰۰	۰.۴۹۷۲	۱
۵-۲	۶.۵	۱۰۰	۰.۵۱۸۸۷	۱	۲-۵	۶.۴۲۸۵	۱۰۰	۰.۵۱۳۵۵	۱
۱-۶	۶.۳۵۷۱۴۳	۱۰۰	۰.۴۹۷۲۴	۱	۲-۶	۶.۴۲۸۵	۱۰۰	۰.۵۱۳۵۵	۱
۱-۷	۶.۱۴۲۸۵۷	۱۰۰	۰.۳۶۳۱۳	۰	۲-۸	۶.۴۲۸۵	۱۰۰	۰.۵۱۳۵۵	۱
					۲-۱۰	۵.۵	۹۲.۸۵۷۱	۰.۶۵۰۴۴	۱
					۱۲/۲-۱۳	۶.۲۶۶۶	۱۰۰	۰.۴۶۸۸	۰.۷۵
					۲-۱۹	۵.۵	۱۰۰	۰.۵۱۸۸۷	۱
					۳-۱	۶.۴۲۸۵	۱۰۰	۰.۵۱۳۵۵	۱
					۳-۵	۵.۷۱۴۲	۱۰۰	۰.۴۶۸۸	۰.۷۵
					۳-۶	۶.۲۸۵۷	۱۰۰	۰.۶۱۱۲	۱
					۳-۷	۵.۵	۹۲.۸۵۷۱	۰.۶۵۰۴	۱
					۳-۹	۵.۶۴۲۸۵	۱۰۰	۰.۴۹۷۲	۱
					۱/۴-۲	۶.۱۳۳۳	۱۰۰	۰.۶۶۲۹	۰.۷۵

اقدامی وجود ندارد

دور دوم دلفی					دور اول دلفی				
دامنه میان چارکی	انحراف معیار	درصد توافق نظر	میانگین	اقدامات منابع انسانی	دامنه میان چارکی	انحراف معیار	درصد توافق نظر	میانگین	اقدامات منابع انسانی
۱	۰.۵۱۳۵	۱۰۰	۵.۴۲۸۵	۴-۴					
۱	۰.۷۲۶۲	۱۰۰	۶.۲۸۵۷	۴-۵					
۱	۰.۶۱۱۲۵	۱۰۰	۶.۲۸۵۷	۴-۶					
۰.۷۵	۰.۸۶۴۴	۹۲.۸۵۷۱	۵.۸۷۱۴	۴-۷					
۱	۰.۴۹۷۲	۱۰۰	۶.۳۳۳	۸/۴-۹					
۱	۰.۵۱۸۸	۱۰۰	۵.۵	۴-۱۰					
۱	۰.۴۹۷۲	۱۰۰	۶.۳۵۷۱	۵-۳					
۱	۰.۸۲۵۴	۹۲.۸۵۷۱	۶.۲۸۵۷	۵-۴					
۱	۰.۴۹۷۲	۱۰۰	۶.۳۵۷۱	۵-۵					
۱	۰.۶۴۶۲	۹۲.۸۵۷۱	۵.۵۷۱۴	۶-۱					
۱	۰.۵۱۸۸	۱۰۰	۶.۵	۶-۲					
۰.۷۵	۰.۶۶۲۹	۱۰۰	۶.۱۴۲۸	۶-۳					
۱	۰.۴۹۷۲	۱۰۰	۶.۳۵۷۱	۶-۴					
۱	۰.۶۴۶۲	۹۲.۸۵۷۱	۵.۴۲۸۵	۶-۶					
۱	۰.۶۹۹۲	۱۰۰	۶.۲۱۴۲۸	۶-۷					
۱	۰.۵۱۸۸	۱۰۰	۶.۵	۶-۸					
۰	۰.۶۱۵۷	۸۵.۷۱۴۲۹	۵.۰۷۱۴	۶-۹					
۱	۰.۴۹۷۲۴	۱۰۰	۶.۳۵۷۱	۷-۲					
۱	۰.۵۱۳۵	۱۰۰	۵.۴۲۸۵۷	۷-۳					
۱	۰.۶۵۰۴	۹۲.۸۵۷۱	۵.۵	۷-۴					
۱	۰.۶۳۳۳	۹۲.۸۵۷۱	۵.۳۵۷۱	۷-۵					
۱	۰.۴۹۷۲	۱۰۰	۶.۳۵۷۱	۷-۶					
۱	۰.۶۳۳۳	۱۰۰	۶.۳۵۷۱	۷-۷					
۰.۷۵	۰.۷۳۰۰	۱۰۰	۶.۰۷۱۴	۷-۸					
۰.۷۵	۰.۵۷۸۹	۱۰۰	۶.۲۱۴۲	۷-۹					
۱	۰.۶۱۱۲	۱۰۰	۶.۲۸۵۷	۷-۱۰					
۱	۰.۵۱۳۵	۱۰۰	۶.۴۲۸۵	۷-۱۳					

در کل، بر اساس نتایج به دست آمده از دو دور دلفی، بسته‌ی حمایتگر در مشاغل پیچیده دارای ۷ سیاست و ۵۵ اقدام منابع انسانی است، همچنین از میان اقدامات ذکر شده در جدول ۳، اقدامات زیر متناسب با ویژگی‌ها، شرایط و چالش‌های کارکنان گروه هدف نمی‌باشند، فلذا در بسته‌ی تعریف شده برای گروه هدف قرار نمی‌گیرند: ۱-۱- استفاده از رویکرد فرایندمحور یا رفتاری جهت ارزیابی عملکرد، ۱-۴-ارائه‌ی بازخوردهای رسمی، ۱-۶-روند ارزیابی تحت نظارت کامل سرپرست یا منتور است، ۱-۷-در ارزیابی عملکرد، غیبت و تاخیرات مدنظر قرار می‌گیرد، ۲-۲- بازی نقش، ۲-۳-استاد-شاگردی تک‌به‌تک، ۲-۷-یادگیری از طریق جامعه‌پذیری، ۲-۹-استفاده از نیروی متخصص داخل سازمان برای ارائه‌ی دوره‌های آموزشی، ۲-۱۴/۱۵-ارائه‌ی برنامه‌های آموزشی جهت آشنایی یا بهبود رفتارهای

فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | ۱۴۰۴ | دوره ۳ | شماره ۴

محیط‌زیست‌محور و اجتماعی، حقوق کاری و رفتارهای اخلاقی در محیط کار، ۲-۱۶- بررسی ترجیحات و نیازهای کارکنان به هنگام طراحی برنامه‌های آموزشی، ۲-۱۸- برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه صرفه‌جویی در هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری، ۳-۲- شناسایی زود هنگام کارمندانی که دچار اشتغال کاذب هستند و انتقال آن‌ها به جایگاه شغلی مناسب، ۳-۴- ارائه وظایف کاری گوناگون، معنادار و چالش‌برانگیز، ۷-۱۱- ارائه مشوق‌های فردی، ۷-۱۲- پرداخت مبتنی بر ارشدیت.

جدول ۵. اقدامات تغییر یافته بر مبنای پیشنهادات پانل خبرگان منابع انسانی

اقدامات قابل تغییر	اقدامات جدید
دو اقدام «ارائه برنامه‌های آموزشی برای تقویت مهارت‌های رهبری و مدیریتی (۲-۱۲)» و «ارائه برنامه‌های آموزشی جهت تقویت مهارت‌های مربیگری (۲-۱۳)» از لحاظ محتوایی ادغام می‌شوند.	عنوان اقدام جدید: اقدام ۲-۱۲/۱۳ «ارائه برنامه‌های آموزشی برای تقویت مهارت‌های مدیریتی، مربیگری و رهبری»
دو اقدام «ارائه برنامه‌های آموزشی جهت تقویت مهارت‌ها و رفتارهای محیط‌زیست‌محور و اجتماعی (۲-۱۴)» و «ارائه آموزش‌هایی در راستای آشنایی با حقوق کاری و رفتارهای اخلاقی در محیط کار (۲-۱۵)» از لحاظ محتوایی ادغام می‌شوند.	عنوان اقدام جدید: اقدام ۲-۱۴/۱۵ «ارائه برنامه‌های آموزشی جهت بهبود رفتارهای محیط‌زیست‌محور و اجتماعی، حقوق کاری و رفتارهای اخلاقی در محیط کار»
دو اقدام «برقراری ارتباطات زود هنگام و صریح با کارکنان و ارائه اطلاعات درباره عملکرد سازمان، بودجه، واقعیت‌های کسب‌وکار، حوادث و ضرورت تغییرات (۴-۱)» و «برقراری ارتباطات صریح و زود هنگام با نمایندگان کارکنان و ارائه اطلاعات درباره مسائل مالی، عملکرد شرکت، بودجه، نیاز به تغییرات و واقعیت‌های کسب‌وکار (۴-۲)» از منظر محتوا ادغام می‌شوند.	عنوان اقدام جدید: اقدام ۴-۱/۲ «برقراری ارتباطات زود هنگام و صریح با کارکنان و نمایندگان آنها و سپس ارائه اطلاعات در مورد عملکرد شرکت، بودجه، واقعیت‌های تجاری، حوادث و نیاز به تغییرات»
دو اقدام «تسهیل تعامل بین کارکنان و نمایندگان آن‌ها (۴-۸)» و «ارائه سازوکارهای صدای جمعی (۴-۹)» از لحاظ محتوایی ادغام می‌شوند.	عنوان اقدام جدید: اقدام ۴-۸/۹ «بهبود مکانیسم‌های صدای جمعی و میسر سازی تعامل بین کارکنان و نمایندگان آن‌ها»
اقدام ۷-۱۳ به بسته‌ی طراحی شده اضافه می‌شود.	عنوان اقدام جدید: تأمین مزایای شغلی (غیر نقدی) متناسب با شرایط کارکنان، مانند حمل‌ونقل رایگان، وام مسکن، فراهم آوردن بیمه‌ی درمانی و عمر برای اعضای خانواده

جدول ۶. نتایج حاصل از آزمون دلبوی کندال

دوره‌های دلفی	دور اول	دور دوم
N	۱۴	۱۴
Kendall's W	۰/۴۰۷	۰/۶۰۴
Asymp. Sig.	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

یافته‌های حاصل از مطالعه‌ی توصیفی (مطالعه‌ی پیمایشی-مقطعی)

(الف) یافته‌های بخش جمعیت‌شناختی: نمونه آماری (۲۷۷ نفر) از نظر جنسیت به دو گروه زن و مرد؛ بر مبنای گروه سنی به سه دسته‌ی ۴۰ تا ۴۹ سال، ۵۰ تا ۵۹ سال و بالای ۵۹ سال؛ بر اساس نوع شغل به سه گروه مشاغل تخصصی و مدیریتی، اداری و دفتری و مشاغل با ماهیت نامشخص؛ از منظر میزان تحصیلات به دو گروه کارشناسی و کارشناسی ارشد تقسیم‌بندی شد. جدول ۷ یافته‌های این بخش را نشان می‌دهد.

جدول ۷. یافته‌های جمعیت‌شناختی

مدرک تحصیلی		نوع شغل			گروه سنی			جنسیت	
					بالای ۵۹ سال	۵۰ تا ۵۹ سال	۴۰ تا ۴۹ سال	مرد	زن
کارشناسی ارشد	کارشناسی	نامشخص	اداری و دفتری	تخصصی و مدیریتی	سال	سال	سال	۱۷۰	۱۰۷
۱۸۷	۹۰	۱۸	۶۵	۱۹۴	۱۲	۷۵	۱۹۰	۶۱٪/۴	۳۸٪/۶
۶۷٪/۵	۳۲٪/۵	۶٪/۵	۲۳٪/۵	۷۰٪/۰	۴٪/۳	۲۷٪/۱	۶۸٪/۶		

تعداد (نفر) درصد

(ب) برازش بسته‌ی حمایتگر در مشاغل پیچیده: اولین گام در تحلیل داده‌های این بخش، ترسیم بسته‌ی پیشنهادی در ایموس بود. نظر به این که بسته‌ی حمایتگر در مشاغل پیچیده دارای ۷ سیاست مدیریت منابع انسانی و هر سیاست شامل مجموعه‌ای از اقدامات است، می‌بایست در قالب یک مدل ارزیابی دوسطحی که در سطح اول سیاست‌ها و در سطح دوم، اقدامات متناظر قرار دارند ترسیم و تحلیل شود؛ اما به دلیل آنکه در شناسایی و تعریف اقدامات منابع انسانی از رویکرد پیکربندی که خود مبین سازگاری درونی اقدامات می‌باشد، استفاده شده است؛ بنابراین، ترسیم بسته در قالب یک مدل دوسطحی منجر به بالا رفتن خطای هم‌پوشانی، وابستگی بالای عوامل سطح اول (سیاست‌های منابع انسانی) و درنهایت عدم تحقق شرط روایی واگرا می‌شود. در چنین شرایطی، تصمیم بر آن شد تا مدل ارزیابی عاملی به شکل تک‌سطحی و تک‌عاملی ترسیم شود. در جدول ۸، اسامی مؤلفه‌های بسته‌ی ترسیم‌شده در ایموس به همراه اقدامات متناظر قابل‌ملاحظه است. شایان‌ذکر است، از آنجا که مهم‌ترین پیش‌شرط تحلیل عاملی تأییدی، دستیابی به نرمالیتی چندمتغیره‌ی مدل ارزیابی است (Bentler, 2005; Mahmoud & Khalifa, 2015: 349)؛ از این‌رو، اولین اقدامی که در این تحقیق، پس از ترسیم سازه صورت گرفته، بررسی نرمال بودن چندمتغیره‌ی سازه به‌وسیله‌ی ضریب بحرانی چندمتغیره‌ی مردیا بوده است.

مؤلفه‌ها و اقدامات متناظر		
T1,T2,T3,T4,T5,T6,T7, T8,T9 به ترتیب معادل است با اقدامات: ۲-۴، ۲-۵، ۲-۶، ۲-۱، ۲-۱۱ ۲-۱۷، ۱۲/۲-۱۳، ۲-۱۰، ۲-۱۹	O1,O2,O3,O4,O5,O6 به ترتیب معادل است با اقدامات: ۳-۳، ۳-۹، ۳-۸ ۳-۶، ۳-۷، ۳-۱	EV1,EV2,EV3,EV4,EV5 به ترتیب معادل است با اقدامات: ۱-۲، ۱-۳، ۱-۵، ۱-۱۰، ۱-۸
B1,B2,B3,B4,B5,B6,B7 به ترتیب معادل است با اقدامات: ۶-۱، ۶-۲، ۶-۳، ۴/۶-۵ ۶-۸، ۶-۶، ۶-۷	H1,H2,H3,H4 به ترتیب معادل است با اقدامات: ۵-۱، ۵-۲، ۵-۳، ۵-۵	C1,C2,C3,C4,C5,C6, C7 به ترتیب معادل است با اقدامات: ۱/۴-۲، ۳/۴-۴، ۴-۵ ۴-۶، ۴-۷، ۸/۴-۹، ۴-۱۰
R1,R2,R3,R4,R5,R6,R7,R8 به ترتیب معادل است با اقدامات: ۷-۴، ۷-۱، ۷-۵، ۷-۱۳، ۷-۹، ۷-۶، ۷-۱۰، ۷-۲		

توضیحات: مؤلفه‌ها یا اقدامات بسته‌ی حمایتگر در مشاغل پیچیده که در ایموس با نمادهایی چون R,B,H,C,O,T,EV مشخص می‌شوند، متناظر با اقدامات سازنده‌ی سیاست‌های «ارزیابی عملکرد و بازخورد»، «آموزش»، «سازمان‌دهی و توسعه منابع انسانی»، «ارتباطات و آشکارسازی اطلاعات»، «بهداشت، ایمنی شغلی و مدیریت تنوع»، «توازن بین زندگی کاری و شخصی» و «حقوق و دستمزد منصفانه» هستند.

در این راستا، محاسبات انجام‌شده، دلالت بر آن داشت که ضریب بحرانی چندمتغیره‌ی بسته برابر ۳/۷۲ است. از آنجا که ضریب بحرانی چندمتغیره کمتر از ۵ مبین نرمالیتی چندمتغیره است (Bentler, 2005: 106)، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که در تحقیق کنونی شرط نرمالیتی چندمتغیره برقرار بوده است.

بارهای عاملی استانداردشده که در تعیین روایی عاملی هر مؤلفه نقش بسزایی دارند، یکی دیگر از مهم‌ترین پارامترهایی هستند که پیش از بررسی روایی و پایایی سازه، مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند. نظر به این که بارهای عاملی استانداردشده‌ی اقدامات «ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه (EV2)»، «مرخصی‌های بلندمدت (B1)» و «برنامه‌ی جبران خدمات انعطاف‌پذیر (R3)» دارای مقادیر کوچک‌تر از ۰/۵ (حد آستانه) بودند؛ از این رو، مؤلفه‌های فوق از بسته‌ی پیشنهادی حذف گردیدند. همچنین، ارزیابی برازش بسته‌ی پیشنهادی نشان داد که مطابق جدول ۹، مقادیر شاخص‌های برازش با حدود آستانه‌ای همسو بوده و داده‌های تجربی، برازش مطلوبی از بسته پیشنهادی (سازه) ارائه می‌دادند. پس از شناسایی مؤلفه‌های منطبق با سازه و احراز همخوانی سازه با داده‌های تجربی (نیکویی برازش سازه)، شاخص‌های روایی و پایایی سازه محاسبه شدند.

شرط پایایی: بر اساس جدول ۹، شاخص‌های آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی^۱ مقادیری بیش از ۰/۹ را نشان دادند که این امر حاکی از انطباق این دو شاخص با حدود آستانه‌ای (بزرگ‌تر از ۰/۷) بود.

^۱ Composite Reliability (CR)

جدول ۹. شاخص‌های برازش و پایایی سازه

	شاخص‌های برازش						شاخص‌های پایایی	
	CMIN/DF	IFI	TLI	CFI	SRMR	RMSEA	Cronbach's alpha	CR
مقادیر شاخص	۱/۸۹۲	۰/۹۲۰	۰/۹۱۶	۰/۹۲۰	۰/۰۳۶۱	۰/۰۵۷	۰/۹۸۱	۰/۹۸
حد قابل قبول	<۳	≥۰/۹	≥۰/۹	≥۰/۹	≤۰/۰۵	≤۰/۰۸	>۰/۷	>۰/۷

توضیحات: حد قابل قبول شاخص‌های برازش و پایایی برگرفته از پژوهش کالیبر (۲۰۲۰) است.

شرط روایی همگرا: از آنجا که مقدار شاخص روایی همگرا عدد ۰/۵۵ را نشان می‌داد، می‌توان دریافت که شاخص فوق در بازه‌ی آستانه‌ای مطرح‌شده توسط فرنل و لارکر^۱ (۱۹۸۱)، یعنی بزرگ‌تر از ۰/۵، قرار داشته و در نتیجه، اولین شرط روایی همگرا محقق شده است. همچنین، به دلیل آنکه پایایی ترکیبی سازه دارای مقداری بزرگ‌تر از ارزش شاخص روایی همگرا بوده، می‌توان نتیجه گرفت که بر طبق مطالعات کالیبر (۲۰۲۰)، دومین شرط روایی همگرا نیز تحقق یافته است.

(ج) بررسی وضعیت موجود: جهت سنجش وضعیت اجرایی اقدامات بسته‌ی پیشنهادی در سازمان‌های دولتی شهر تهران، فرضیه‌ای به شرح مقابل «در سازمان‌های دولتی شهر تهران، هریک از اقدامات بسته‌ی حمایتگر در مشاغل پیچیده در سطح مطلوبی اجرا می‌شود» مورد آزمون قرار گرفت. نظر به اینکه، تعداد مؤلفه‌های پذیرفته‌شده در بسته پیشنهادی (جدول ۱۰) شامل ۴۳ مؤلفه یا اقدام بوده، لذا متناسب با هر مؤلفه یک فرضیه‌ی ویژه تعریف شده است.

نکته: (۱) از آنجا که فرضیه‌ی پیشنهادی مرتبط با هر کارکرد، به مقایسه‌ی میانگین با عدد ثابت (حد وسط در لیکرت پنج‌گزینه‌ای) می‌پردازد؛ بنابراین از آماره تی تک‌نمونه‌ای جهت آزمون فرضیات استفاده شده است. در این راستا، فرضیه‌ی صفر برای هر کارکرد « $\mu \leq 3$ » است. (۲) با توجه به این که پیش‌شرط اصلی آزمون تی، نرمال بودن داده است، از آزمون شپیرو ویلک در SPSS جهت بررسی نرمالیتی داده‌ها (مؤلفه‌های سازه) استفاده شده است. یافته‌های تحقیق فوق دلالت بر آن داشت که به هنگام محاسبه‌ی آماره‌ی شپیرو ویلک، شرط $P > 0.05$ (شرط نرمالیتی) برای مؤلفه‌ها برقرار نیستند و لذا لازم است تا شرط دیگری جهت توجیه نرمالیتی تعریف گردد.

شرط ثانویه: در جایی که میزان چولگی و کشیدگی تک‌متغیره‌ی مؤلفه‌های سازه در بازه‌های ۳- تا ۳ و ۷- تا ۷ قرار دارد (Kline, 2011)، می‌توان توزیع داده‌ها را متقارن فرض نمود و آزمون تی تک‌نمونه‌ای را انجام داد.

¹ Fornell & Larcker

فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | ۱۴۰۴ | دوره ۳ | شماره ۴

جدول ۱۰. نتایج تی تک‌نمونه‌ای در بسته‌ی حمایتگر در مشاغل پیچیده

مؤلفه‌ها	t	حد بالای بازه اطمینان ۹۰٪	حد پایین بازه اطمینان ۹۰٪	معناداری	فرضیه ادعا شده
(EV1)	۹/۷۸۱	۰/۵۸۶۰	۰/۴۱۷۱	۰/۰۰۰	تائید
(EV3)	۱۰/۴۰۷	۰/۵۶۰۵	۰/۴۰۷۰	۰/۰۰۰	تائید
(EV4)	۷/۴۰۱	۰/۴۸۱۲	۰/۳۰۵۸	۰/۰۰۰	تائید
(EV5)	۵/۵۲۸	۰/۳۰۴۷	۰/۱۶۴۶	۰/۰۰۰	تائید
(O1)	-۲/۶۵۹	-۰/۰۴۳۸	-۰/۱۸۷۲	۰/۰۰۴۱	رد
(O2)	-۱۱/۵۴۰	-۰/۴۴۵۵	-۰/۵۹۴۲	۰/۰۰۰	رد
(O3)	۷/۳۳۱	۰/۴۸۶۵	۰/۳۰۷۷	۰/۰۰۰	تائید
(O4)	۰/۰۷۰	۰/۰۸۸۷	-۰/۰۸۱۴	۰/۴۷۲۱	رد
(O5)	-۲۹/۵۱۸	-۱/۱۸۹۵	-۱/۳۳۰۴	۰/۰۰۰	رد
(O6)	۵/۹۶۰	۰/۴۲۴۱	۰/۲۴۰۲	۰/۰۰۰	تائید
(T1)	-۲۱/۶۷۴	-۰/۹۴۳۹	-۱/۰۹۹۵	۰/۰۰۰	رد
(T2)	-۵/۳۱۲	-۰/۱۶۹۲	-۰/۳۲۱۸	۰/۰۰۰	رد
(T3)	۱۵/۰۰۵	۰/۷۴۹۳	۰/۶۰۰۸	۰/۰۰۰	تائید
(T4)	-۰/۷۵۳	۰/۰۴۷۳	-۰/۱۲۶۷	۰/۲۲۶۰	رد
(T5)	-۱/۲۹۱	۰/۰۱۹۱	-۰/۱۵۶۳	۰/۰۹۸۹	رد
(T6)	۱/۸۲۷	۰/۱۶۴۹	۰/۰۰۸۴	۰/۰۳۴۴	تائید
(T7)	۵/۴۹۹	۰/۳۹۴۳	۰/۲۱۲۲	۰/۰۰۰	تائید
(T8)	۳/۹۹۳	۰/۳۰۶۱	۰/۱۲۷۱	۰/۰۰۰	تائید
(T9)	-۲۹/۴۲۷	-۱/۳۰۸۵	-۱/۴۶۶۰	۰/۰۰۰	رد
(C1)	-۱/۴۲۴	۰/۰۰۹۷	-۰/۱۳۲۵	۰/۰۷۷۸	رد
(C2)	۱۱/۶۸۳	۰/۵۸۵۱	۰/۴۴۰۲	۰/۰۰۰	تائید
(C3)	۵/۰۲۵	۰/۳۷۴۱	۰/۱۸۹۱	۰/۰۰۰	تائید
(C4)	-۴/۰۳۰	-۰/۱۰۸۷	-۰/۲۵۹۵	۰/۰۰۰	رد
(C5)	-۰/۷۶۴	۰/۰۴۶۱	-۰/۱۲۵۵	۰/۲۲۲۸	رد
(C6)	-۱۳/۷۸۰	-۰/۵۳۳۹	-۰/۶۷۹۱	۰/۰۰۰	رد
(C7)	۵/۷۰۸	۰/۳۶۳۰	۰/۲۰۰۲	۰/۰۰۰	تائید
(H1)	-۳/۴۲۵	-۰/۰۸۹۸	-۲/۵۶۸	۰/۰۰۰۴	رد
(H2)	۲/۸۷۰	۰/۱۹۳۳	۰/۰۵۲۲	۰/۰۰۲۲	تائید

مؤلفه‌ها	t	حد بالای بازه اطمینان ۹۰٪	حد پایین بازه اطمینان ۹۰٪	معناداری	فرضیه ادعا شده
(H3)	-۱۲/۵۳۱	-۰/۴۷۰۲	-۰/۶۱۲۸	۰/۰۰۰	رد
(H4)	۴/۰۲۷	۰/۲۸۵۰	۰/۱۱۹۳	۰/۰۰۰	تائید
(B2)	۱۹/۸۹۵	۰/۷۶۲۴	۰/۶۴۵۶	۰/۰۰۰	تائید
(B3)	-۵/۷۶۸	-۰/۱۹۸۴	-۰/۳۵۷۵	۰/۰۰۰	رد
(B4)	۳/۶۷۸	۰/۲۶۶۷	۰/۱۰۱۵	۰/۰۰۰۱	تائید
(B5)	-۱۰/۵۳۶	-۰/۴۰۸۰	-۰/۵۵۹۵	۰/۰۰۰	رد
(B6)	-۳۳/۵۳۰	-۱/۳۵۲۴	-۱/۴۹۲۴	۰/۰۰۰	رد
(B7)	۸/۰۰۵	۰/۴۲۶۷	۰/۲۸۰۹	۰/۰۰۰	تائید
(R1)	-۳/۹۷۷	-۰/۱۴۱۵	-۳/۴۲۳	۰/۰۰۰	رد
(R2)	-۱۳/۳۳۷	-۰/۵۳۱۴	-۰/۶۸۱۶	۰/۰۰۰	رد
(R4)	۱۰/۱۲۵	۰/۵۳۳۲	۰/۳۸۳۷	۰/۰۰۰	تائید
(R5)	-۰/۱۳۷	۰/۰۷۹۷	-۰/۰۹۴۱	۰/۴۴۵۶	رد
(R6)	-۱/۹۶۸	-۰/۰۱۴۶	-۰/۱۶۵۹	۰/۰۲۵۰	رد
(R7)	-۰/۲۸۴	۰/۰۶۹۵	-۰/۰۹۸۴	۰/۳۸۸۳	رد
(R8)	-۲۱/۳۰۳	-۰/۸۰۶۰	-۰/۹۴۱۳	۰/۰۰۰	رد

نکته: در پژوهش کنونی، به دلیل آنکه مقادیر چولگی و کشیدگی تک‌متغیره‌ی هر یک از مؤلفه‌های سازه منطبق با بازه‌های ۳- تا ۷- تا ۷ هستند، لذا شرط نرمال بودن داده‌ها و اجرای آزمون تی حاصل شده است. جدول ۱۰ که مبین نتایج حاصل از اجرای آزمون تی برای هر مؤلفه است، نشان می‌دهد که اقدامات زیر در سازمان‌های دولتی با کیفیت مطلوب و به‌صورت مؤثر اجرا می‌شوند: استفاده از رویکرد نتیجه‌محور در ارزیابی عملکرد، ارائه‌ی بازخوردهای سازنده، ارزیابی رفتارهای اجتماعی، اخلاقی و محیط‌زیست‌محور، ارائه‌ی برنامه‌های آموزشی جهت تقویت مهارت‌های مدیریتی، مربیگری و رهبری، یادگیری الکترونیکی، فراهم آوردن برنامه‌های آموزشی در مورد جلوگیری از حوادث و بهبود سلامت و ایمنی در محیط کار، فراهم آوردن فرصت جهت شراکت در تیم‌های کاری، استفاده از مکانیسم‌های مشارکت سازمانی جهت دریافت نظرات و تبادل عقاید، استفاده از مکانیسم‌های رسمی و غیررسمی انتقال اطلاعات، ایجاد زمینه‌ای برای تثبیت جایگاه شغلی کارکنانی که دچار هرگونه ناتوانی یا آسیب جسمی یا روانی شده‌اند، حداقل‌سازی ریسک‌های کاری فیزیکی و روان‌شناختی، ارائه‌ی مرخصی‌های کوتاه‌مدت، فراهم آوردن خدماتی نظیر ارائه خدمات تفریحی و مسافرت‌های ارزان.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر عوامل کلیدی نظیر پیچیدگی شغلی بالا، بحران اقتصادی و شرایط و چالش‌های کارکنان در مرحله‌ی پایانی مسیر شغلی بر بهزیستی کارکنان، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی ایران، انجام شد. این تحقیق تلاش کرد با ارائه‌ی بسته‌ای از سیاست‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی، ضمن حفظ عملکرد سازمانی، به کاهش اثرات منفی عوامل مذکور کمک کند و بهزیستی کارکنان را تضمین نماید. از آنجا که بسیاری از تحقیقات پیشین به بررسی جداگانه این عوامل پرداخته‌اند، پژوهش حاضر درصدد بود تا به شکل هم‌زمان اثرات نامطلوب این عوامل را مورد توجه قرار دهد و خلأ موجود در ادبیات علمی را برطرف نماید. در این راستا، ابتدا بر مبنای تمایلات، ویژگی‌ها و مشکلات احتمالی کارکنانی که در مرحله‌ی پایانی مسیر شغلی با شرایطی نظیر پیچیدگی شغلی بالا و بحران مالی حاکم بر سازمان مواجه هستند، بهترین بسته از سیاست‌ها و اقدامات بهزیستی محور، شناسایی و تعریف شد. سپس، بر اساس داده‌های گردآوری شده از جامعه آماری، میزان برآزش بسته‌ی طراحی شده مورد بررسی قرار گرفت. درنهایت، وضعیت هریک از اقدامات بسته‌ی پیشنهادی در سازمان‌های دولتی شهر تهران مورد ارزیابی قرار گرفت.

نتایج حاصل از مطالعه دلفی نشان می‌دهد که بسته بهزیستی محور طراحی شده شامل ۵۵ اقدام در حوزه مدیریت منابع انسانی است. این اقدامات در قالب ۷ سیاست اصلی دسته‌بندی شده‌اند که عبارت‌اند از: آموزش؛ ارزیابی عملکرد و بازخورد؛ حقوق و دستمزد منصفانه؛ طراحی شغل، سازمان‌دهی کار و توسعه منابع انسانی؛ بهداشت، ایمنی شغلی و مدیریت تنوع؛ ارتباطات و آشکارسازی اطلاعات؛ توازن زندگی کاری و خانوادگی. به‌علاوه، از آنجا که در طراحی این بسته از مفاهیم و تعاریف «مرحله‌ی حمایتگر» در مدل مراحل شغلی دالتون و همکاران (۱۹۷۷) و مراحل «توسعه و نگهداری» در مدل کوپچ و همکاران (۲۰۱۴) استفاده شده است، این بسته با عنوان «حمایتگر در مشاغل پیچیده» نام‌گذاری شده است.

در جدول ۱۱، اقدامات عملیاتی مرتبط با هر یک از سیاست‌های بسته «حمایتگر در مشاغل پیچیده» شرح داده شده است. اجرای اثربخش این اقدامات در سازمان‌ها و بخش‌های دولتی، به حفظ بهزیستی کارکنان و در نتیجه، ارتقای عملکرد سازمانی کمک شایانی می‌کند.

جدول ۱۱. سیاست‌ها و اقدامات عملیاتی بسته‌ی حمایتگر در مشاغل پیچیده

سیاست	اقدامات عملیاتی متناظر
آموزش	سیاست آموزش بر توسعه مهارت‌ها و دانش گروه هدف تأکید دارد. این سیاست برای ارتقای بهزیستی روان‌شناختی و حرفه‌ای، از راهکارهایی مانند یادگیری اجتماعی (گروه‌های یادگیری هم‌تا و چرخه‌های کیفیت) برای تقویت همکاری تیمی، آموزش چندمهارتی (توسعه مهارت‌های متنوع) برای انطباق با نقش‌های پیچیده و بهره‌گیری از متخصصان خارجی جهت انتقال دانش تخصصی، کمک می‌گیرد.
ارزیابی عملکرد و بازخورد	سیاست ارزیابی عملکرد و بازخورد با ارزیابی نتیجه‌محور (تمرکز بر دستاوردها و نتایج) و ارائه بازخوردهای سازنده و غیررسمی، اعتماد و انگیزه کاری را تقویت کرده و به کاهش استرس شغلی و بهبود بهزیستی اجتماعی- روانی کارکنانی که در شرایط بحران اقتصادی، سطح بالایی از پیچیدگی شغلی را تجربه می‌کنند، کمک می‌کند.

سیاست	اقدامات عملیاتی متناظر
طراحی شغل، سازمان‌دهی کار و توسعه منابع انسانی	این سیاست، بهزیستی شغلی و روانی کارکنانی که در مراحل پایانی مسیر شغلی عهده‌دار مشاغل پیچیده هستند را بهبود می‌بخشد. این سیاست از طریق اقداماتی نظیر چرخش شغلی برای ایجاد تنوع کاری، منتورینگ معکوس برای انتقال دانش و ارتقای مبتنی بر شایستگی برای تضمین پیشرفت حرفه‌ای، محقق می‌شود.
ارتباطات و آشکارسازی اطلاعات	سیاست ارتباطات و آشکارسازی اطلاعات از طریق ارتباطات زودهنگام با کارکنان و نمایندگان آن‌ها برای کاهش عدم قطعیت، مکانیسم‌های رسمی و غیررسمی انتقال اطلاعات برای اعتمادسازی و فضای رسانه‌ای آزاد برای تبادل نظرهای سازنده، بهزیستی اجتماعی و روانی گروه هدف را بهبود می‌بخشد.
بهداشت و ایمنی شغلی	سیاست بهداشت و ایمنی شغلی با هدف ارتقای بهزیستی فیزیکی و روانی کارکنان در شرایط مواجهه با سطح بالایی از پیچیدگی شغلی و پیامدهای ناشی از بحران اقتصادی طراحی و اجرا می‌شود. این سیاست از طریق مشارکت فعال کارکنان در برنامه‌های ایمنی به‌منظور ایجاد و تقویت احساس کنترل شغلی، حمایت سازمانی از آسیب‌دیدگان (تسهیلات به کارکنان آسیب‌دیده) برای ارتقای امنیت روانی و اجرای اقدامات پیشگیرانه جهت کاهش خطرات جسمی و روانی عملیاتی می‌شود.
توازن کار و زندگی	سیاست توازن کار و زندگی از طریق انعطاف‌پذیری زمانی (تنظیم ساعات کاری)، مرخصی‌های متنوع (کوتاه و بلندمدت) و تسهیلات رفاهی (سفرهای مقرون‌به‌صرفه)، بهزیستی اجتماعی و جسمی کارکنان گروه هدف را بهبود می‌بخشد.
حقوق و پاداش منصفانه	سیاست حقوق و پاداش منصفانه از طریق عدالت بیرونی در پرداخت‌ها به‌منظور افزایش انگیزه و رضایت شغلی، تضمین تناسب حقوق با شرایط اقتصادی و تورم جهت تأمین امنیت مالی، مشوق‌های تیمی (پاداش مبتنی بر عملکرد گروهی) به‌منظور تقویت همکاری درون‌سازمانی و انعطاف در مزایا برای پاسخ به نیازهای فردی، بهزیستی اقتصادی و انگیزشی گروه هدف را بهبود می‌بخشد.

بسته‌ی حمایتگر در مشاغل پیچیده، برخلاف رویکردهای شناخته‌شده‌ای مانند رویکرد بهترین کارکرد، بر اساس اصول رویکرد پیکربندی—انسجام درونی و سازگاری بیرونی—تعریف شده است. همچنین، در تقابل با بسته‌های طراحی‌شده بر مبنای رویکردهایی نظیر «اقدامات کاری مبتنی بر عملکرد بالا»، بسته‌ی پیشنهادی به بهبود بهزیستی کارکنانی که در مراحل پایانی مسیر شغلی، عهده‌دار مشاغل بسیار پیچیده هستند، کمک می‌کند؛ بنابراین، این بسته می‌تواند نقش مؤثری در غنای ادبیات مدیریت منابع انسانی بهزیستی محور ایفا کند.

بر اساس تحلیل یافته‌های میدانی حاصل از مطالعه‌ی پیمایشی-مقطعی، نتایج و راهکارهای عملیاتی متناظر در جدول ۱۲، تشریح شده است.

جدول ۱۲. نتایج و راهکارهای عملیاتی

نتایج حاصل از تحلیل یافته‌های میدانی	راهکارهای عملیاتی متناظر با نتایج
اقدام بهزیستی‌محوری همچون «بهبود سازوکارهایی جهت رساندن صدای جمعی و فردی کارمندان به مدیران ارشد و فراهم آوردن بستری جهت تعامل کارکنان و نمایندگان» در سازمان‌های دولتی مورد غفلت واقع شده است. ضعف در اجرای سازوکارهای رساندن صدای کارکنان به مدیران ارشد و فراهم آوردن بستر تعامل در سازمان‌های دولتی ایران، ریشه در عوامل ساختاری (ساختار سلسله‌مراتبی بوروکراتیک و فاصله‌ی قدرت بالا میان کارمندان و مدیران)، فرهنگی (مقاومت در برابر شفافیت و ترس از پیامدهای منفی) و مدیریتی (فقدان سیستم‌های رسمی ارتباطات، محدودیت‌های بودجه‌ای، عدم آموزش مدیران در مدیریت مشارکتی و فقدان اعتماد متقابل) دارد.	(الف) توسعه سیستم‌های ارتباطی چندکاناله: این رویکرد شامل اقداماتی مانند ایجاد سامانه الکترونیکی امن و محرمانه برای جمع‌آوری نظرات و پیشنهادات کارکنان، برگزاری جلسات منظم و دوره‌ای میان نمایندگان کارکنان و مدیران ارشد با تمرکز بر موضوعات بهزیستی‌محور و تشکیل کمیته‌های مشورتی با مشارکت نمایندگان کارکنان برای بررسی و تصمیم‌گیری مشترک است. (ب) آموزش و توانمندسازی مدیریتی: این راهکار شامل برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای مدیران در زمینه مدیریت مشارکتی، گوش دادن فعال و مدیریت تعارضات و همچنین برگزاری کمیته‌های داخلی برای تشویق کارکنان در راستای به اشتراک‌گذاری ایده‌ها بدون ترس از پیامدهای منفی است.

راهکارهای عملیاتی متناظر با نتایج	نتایج حاصل از تحلیل یافته‌های میدانی
<p>(الف) توسعه برنامه کاری منعطف: این راهکار شامل تدوین دستورالعمل جامع دورکاری، طراحی سازوکارهای نظارتی برای ارزیابی عملکرد کارکنان در شرایط دورکاری و تأمین زیرساخت‌های فناوری اطلاعات مورد نیاز است.</p> <p>(ب) توسعه نظام مرخصی‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت: این راهکار دربرگیرنده تدوین آیین‌نامه مرخصی‌های انعطاف‌پذیر، تضمین حفظ حقوق و مزایای کارکنان در طول دوره مرخصی و آموزش مدیران در زمینه اهمیت توازن کار-زندگی می‌باشد.</p> <p>(پ) مدیریت محدودیت‌های مالی: برای اجرای سیاست توازن کار و زندگی، ضروری است اقدامات مرتبط با این سیاست بر اساس معیار هزینه-اثربخشی اولویت‌بندی شده و با بهره‌گیری از حمایت نهادهای بیرونی (مراکز آموزشی، منابع دولتی و بخش خصوصی) عملیاتی شوند.</p>	<p>اقداماتی نظیر «ارائه‌ی برنامه‌های کاری منعطف (دورکاری)» و «ارائه مرخصی‌های نسبتاً بلندمدت با توجه به نیاز کارکنان» که همگی به‌نوعی در توازن بین زندگی شغلی و شخصی مؤثر هستند، از جمله کارکردهایی هستند که توسط بخش‌ها و سازمان‌های دولتی شهر تهران نادیده گرفته می‌شوند. محدودیت‌های مالی، ساختار سلسله‌مراتبی بوروکراتیک، فرهنگ سازمانی سنتی و فقدان آموزش مدیران مهم‌ترین موانع اجرای سیاست توازن کار و زندگی در سازمان‌های دولتی هستند. این عوامل باعث می‌شوند که اقداماتی مانند دورکاری و مرخصی‌های بلندمدت به دلیل هزینه‌های بالا، مقاومت اداری و تمرکز بر حضور فیزیکی نادیده گرفته شوند. پیچیدگی‌های قانونی، کمبود نیروی کار و بحران‌های اقتصادی نیز این روند را تشدید می‌کنند.</p>
<p>(الف) اجرای سیاست‌های شفاف و عادلانه در تخصیص فرصت‌های آموزشی: از طریق راه‌اندازی سامانه‌های ثبت‌نام و پایش مشارکت، باید اطمینان حاصل شود که کلیه کارکنان واجد شرایط به‌طور برابر به دوره‌های آموزشی دسترسی دارند.</p> <p>(ب) به‌کارگیری روش‌های آموزشی ترکیبی: به‌منظور کاهش محدودیت‌های مکانی و افزایش دسترسی، دوره‌های آموزشی به‌صورت آنلاین یا ترکیبی (حضور و الکترونیکی) برگزار شوند.</p> <p>(پ) تعیین معیارهای شفاف و عینی برای ارائه‌ی مشوق‌ها: تخصیص مشوق‌ها به کارکنان گروه هدف باید بر مبنای کسب و به‌روزرسانی دانش و مهارت‌های شغلی، نتایج راهبردی و دستاوردهای شغلی صورت پذیرد و کاملاً شفاف، عادلانه و مبتنی بر شایستگی باشد.</p> <p>(ت) تطبیق پرداخت‌ها با هزینه‌های زندگی: پرداخت‌های پایه بر اساس شاخص‌های تورم، سبد هزینه‌ی خانوار و سایر متغیرهای اقتصادی کلان بازنگری و تعدیل شوند.</p> <p>(ث) جستجوی منابع مالی جایگزین جهت سرمایه‌گذاری بر سرمایه انسانی: در چارچوب مقابله با بحران مالی پدیدآمده در سازمان، باید بودجه‌های مشارکتی و حمایت‌های دولتی به‌عنوان منابع مالی جایگزین به کار گرفته شوند تا از این طریق توسعه سرمایه انسانی امکان‌پذیر گردد.</p>	<p>در سازمان‌های دولتی، اصل تنوع و فرصت‌های برابر در اقداماتی همچون «برگزاری دوره‌های آموزشی به شکل حضوری»، «ارائه‌ی مشوق‌های مبتنی بر بهبود دانش»، «مشوق‌های گروهی یا تیمی» و «پرداختی‌های مبتنی بر استحقاق» به‌خوبی اجرا نمی‌شود. بسیاری از کارکنان گروه هدف فرصت برابر برای شرکت در کلاس‌های آموزشی، دریافت مشوق‌ها و کمک‌هزینه‌های آموزشی ندارند و پرداخت‌های پایه منجر به نارضایتی شده است. این ضعف‌ها ریشه در بحران‌های مالی، فقدان بستر مناسب و نبود بودجه کافی برای سرمایه‌گذاری بر نیروی انسانی دارد.</p>
<p>(الف) ایجاد فضای تعاملی ساختاریافته: این راهکار به‌واسطه کارکردهایی نظیر «راه‌اندازی و اجرای برنامه‌های منظم تبادل دانش و دیدگاه‌ها (گروه‌های کاری مشترک یا کمیته‌های میان‌رشته‌ای) برای گروه هدف و سایر ذی‌نفعان» و «برگزاری نشست‌های غیررسمی نظیر جلسات مجازی» تحقق می‌یابد.</p> <p>(ب) تقویت زیرساخت‌ها و آموزش برای تسهیل تعاملات: این راهکار از طریق «برگزاری کارگاه‌های آموزشی با هدف تغییر فرهنگ بسته و فردگرا به فرهنگ مشارکتی، شامل دوره‌های ارتقای مهارت‌های ارتباطی و همکاری گروهی» و «ترویج فرهنگ همکاری از طریق سیاست‌های تشویقی مانند اعطای امتیازات ویژه برای مشارکت فعال در تعاملات گروهی» اجرا می‌شود.</p>	<p>با وجود آنکه بر طبق تئوری انتخاب اجتماعی- احساسی، تعاملات درون‌سازمانی می‌تواند به تحکیم روابط کارکنان مرحله‌ی پایانی مسیر شغلی با دیگر همکاران کمک نماید و به‌نوعی روحیه و دانش کارمندان هدف را بهبود بخشد، اما «فراهم آوردن زمینه و محیطی جهت تبادل نظرات و تعاملات میان کارکنان گروه هدف با دیگر کارکنان سازمان» در سازمان‌های دولتی شهر تهران نادیده گرفته شده است. ساختار سلسله‌مراتبی، فرهنگ سازمانی بسته، کمبود زیرساخت، محدودیت زمانی، نگرانی از تعارض، عدم آموزش و تمرکز بر فردگرایی، موانع اصلی در اجرای اثربخش اقدام مذکور هستند.</p>

بررسی تحقیقات بسته‌محور در مقایسه با پژوهش کنونی: پیشینه تحقیقات مبتنی بر رویکردهای بسته‌محور

نشان می‌دهد که بسته‌های مدیریت منابع انسانی طراحی‌شده توسط بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰) با راهبردهای مدیریت منابع انسانی، کُلو و همکاران (۲۰۱۷) با استراتژی‌های سازمانی، لپاک و اسنل (۲۰۰۲) با حالات استخدامی، استوارت و براون (۲۰۱۱) با جهت‌گیری‌های بازار و راهبردهای سازمانی و سید نقوی و همکاران (۱۴۰۴) با میزان چابکی و قابلیت استفاده از فناوری‌های تخصصی همسو بوده‌اند. در این تحقیقات، هدف اصلی از طراحی بسته‌های

مدیریت منابع انسانی، برآورده ساختن اهداف سازمانی مانند بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری سازمانی و فردی بوده است. به عبارت دیگر، شاخص‌های بهزیستی کارکنان تا حد زیادی مورد غفلت واقع شده‌اند؛ بنابراین، در مقایسه با پژوهش حاضر که بسته‌های مدیریت منابع انسانی را بر پایه سه پارامتر کلیدی تأثیرگذار بر بهزیستی طراحی کرده و هدف اصلی آن حفظ و بهبود بهزیستی کارکنان است، بسته‌های ارائه‌شده توسط پژوهشگران مذکور عمدتاً بر مبنای منطق سازمان در کنترل و هدایت عملکرد کارکنان، راهبردهای سازمانی و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی استوار بوده و هدفشان صرفاً بهبود عملکرد سازمانی است. این تفاوت، بر نوآوری رویکرد کنونی در ادغام بهزیستی با عملکرد سازمانی تأکید می‌کند.

مقایسه مطالعات مرتبط با عوامل تأثیرگذار بر بهزیستی و نتایج پژوهش کنونی: بر اساس مطالعات هیس^۱ و همکاران (۲۰۱۷)، اگبنا و همکاران^۲ (۲۰۱۹) و جانسون و همکاران (۲۰۱۹)، بحران‌های اقتصادی با نامنی شغلی، کاهش فرصت‌های ارتقا و افت رضایت شغلی همراه است؛ درحالی‌که یافته‌های این پژوهش، تأثیرات عمیق‌تری مانند کاهش کیفیت برنامه‌های آموزشی، عدم تناسب حقوق با هزینه‌های زندگی و کمبود مشوق‌های دانش‌محور را برجسته می‌کند و با ارائه راهکارهای عملی، مانند برنامه‌های کاری منعطف و بهبود ارتباطات، فراتر از توصیف اثرات پیشین می‌رود.

مطابق با تحقیقات چانگ-یان^۳ (۲۰۱۰)، مک کان گاس^۴ و همکاران (۲۰۱۶) و فالکو و همکاران^۵ (۲۰۲۳)، پیچیدگی شغلی با افزایش فشار کاری و اختلال در توازن کار-زندگی همراه است. پژوهش حاضر، این یافته‌ها را گسترش می‌دهد و تأکید می‌کند که کارکنان دانش‌محور در مشاغل پیچیده با سطوح بالای فرسودگی شغلی مواجه‌اند و نیازمند طراحی شغل معنادار و چرخش شغلی هستند. برخلاف تمرکز تحقیقات پیشین بر شناسایی مشکلات، این مطالعه راهکارهای عملیاتی مانند یادگیری اجتماعی و انعطاف در طراحی شغل را ارائه می‌دهد.

محدودیت‌ها: محدودیت‌های پژوهش حاضر به شرح ذکرشده در جدول ۱۳ است:

جدول ۱۳. محدودیت‌های پژوهش

عنوان محدودیت	شرح محدودیت
عدم اولویت‌بندی اقدامات در بسته‌ی پیشنهادی	در روش دلفی، وزن یکسانی به اقدامات تشکیل‌دهنده بسته‌های پیشنهادی اختصاص یافت و اولویت یا رتبه‌بندی اقدامات مرتبط با هر سیاست تعیین نگردید.
چالش‌های پایایی و خطای اندازه‌گیری	به دلیل ماهیت ذهنی داده‌ها در روش دلفی و استفاده از مقیاس لیکرت (هفت‌گزینه‌ای)، احتمال کاهش تکرارپذیری و تکثیرپذیری نتایج وجود دارد. همچنین، خطای اندازه‌گیری در تفسیر نتایج مورد توجه قرار نگرفته است.
محدودیت‌های دسترسی	یکی از چالش‌های روش‌شناختی این پژوهش، محدودیت در دسترسی به جامعه کارکنانی بود که در مراحل پایانی مسیر شغلی خود با سطوح بالایی از پیچیدگی شغلی مواجه بودند.

¹ Heyes

² Ogbonnaya et al

³ Chung-Yan

⁴ Makikangas

⁵ Falco et al

محدودیت اساسی این پژوهش، تمرکز منحصر به فرد آن بر طراحی بسته بهزیستی محور برای کارکنان دولتی در مرحله پایانی مسیر شغلی با پیچیدگی شغلی بسیار بالا و تحت تأثیر بحران اقتصادی است؛ این موضوع، عدم طراحی بسته‌های بهزیستی محور سازگار با سایر گروه‌های کارکنان - مانند افرادی که در مراحل ابتدایی یا میانی شغلی با سطوح متفاوتی از پیچیدگی شغلی مواجه هستند - را نشان می‌دهد.	تمرکز انحصاری بر گروه خاصی از کارکنان
از آنجا که دامنه نمونه‌گیری در این تحقیق، صرفاً به سازمان‌های دولتی شهر تهران محدود شده است، این رویکرد تعمیم‌پذیری کلی نتایج را به چالش می‌کشد.	فقدان تعمیم‌پذیری

پیشنهادهای: با عنایت به نتایج حاصل از تحلیل یافته‌های پژوهش، پیشنهادات کاربردی ذیل جهت اجرا در سازمان‌های دولتی ارائه می‌گردد:

۱. توسعه نظام آموزشی عادلانه: سازمان‌های دولتی باید با برگزاری دوره‌های آموزشی حضوری برای تمامی کارکنان و ارائه مشوق‌های دانش‌محور و کمک‌هزینه‌های آموزشی، فرصت‌های برابر یادگیری را فراهم کنند. این اقدامات برای کارکنانی که در مرحله پایانی مسیر شغلی با چالش‌های ویژه‌ای نظیر پیچیدگی شغلی بالا مواجه هستند، ضروری است.

۲. پیاده‌سازی برنامه‌های کاری منعطف: ایجاد امکان دور کاری و ارائه مرخصی‌های بلندمدت متناسب با نیازهای کارکنان، به برقراری توازن کار-زندگی کمک می‌کند. این انعطاف‌پذیری در برنامه‌های کاری در شرایط بحران اقتصادی و مشاغل پیچیده اهمیت دوچندان می‌یابد.

۳. تقویت سیستم ارتباطات و مشارکت: ایجاد سازوکارهای رسمی برای انتقال نظرات کارکنان به مدیران ارشد و تسهیل تعاملات بین‌واحدی، زمینه مشارکت فعال کارکنان را فراهم می‌کند. این اقدامات به کاهش احساس انزوا و افزایش حس تعلق سازمانی منجر می‌شود.

۴. بازنگری در نظام جبران خدمات: تطبیق حقوق با هزینه‌های واقعی زندگی، ارائه مشوق‌های گروهی و طراحی سیستم جبران خدمات انعطاف‌پذیر، به افزایش رضایت شغلی و کاهش فشارهای مالی و روانی کارکنان کمک می‌کند.

پیشنهادهای پژوهشی برای تحقیقات آتی به شرح ذکر شده در جدول ۱۴ است:

جدول ۱۴. پیشنهادات آتی

عنوان پیشنهاد	شرح پیشنهاد
مقایسه‌ی بسته‌های بهزیستی محور و توسعه مدل اقتضایی	این پژوهش صرفاً بر طراحی یک بسته بهزیستی محور برای کارکنان دولتی در مرحله پایانی مسیر شغلی با پیچیدگی شغلی بسیار بالا و تحت تأثیر بحران اقتصادی متمرکز است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که در مطالعات آینده بسته‌های مشابهی برای سایر گروه‌های کارکنان - کارکنانی که در مراحل ابتدایی یا میانی مسیر شغلی با پیامدهای سازمانی بحران اقتصادی و سطوح بسیار بالا یا بسیار پایین از پیچیدگی شغلی مواجه هستند - طراحی و ارزیابی شوند. مقایسه اثربخشی بسته‌های طراحی شده می‌تواند به شناسایی اقدامات مشترک و نیازهای اختصاصی هر گروه منجر شود و در نهایت، زمینه توسعه یک مدل اقتضایی را فراهم آورد تا مدیران منابع انسانی بتوانند متناسب با ویژگی‌های کارکنان گروه‌های هدف، مناسب‌ترین بسته را در شرایط بحرانی انتخاب و اجرا کنند.

در پژوهش حاضر، بسته‌ای از اقدامات بهزیستی‌محور برای حفظ و بهبود بهزیستی گروه هدف و ارتقای عملکرد سازمانی طراحی شده است. با این حال، تأثیر مستقیم این بسته بر بهزیستی کارکنان و تأثیر غیرمستقیم آن بر عملکرد سازمانی از طریق متغیر میانجی بهزیستی کارکنان، مورد ارزیابی قرار نگرفته است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده با بهره‌گیری از مدل‌سازی معادلات ساختاری یا تحلیل مسیر، این روابط به صورت کمی و تجربی ارزیابی شوند تا شواهد تجربی مناسبی برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی فراهم آید.	بررسی تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم بسته پیشنهادی
پیشنهاد می‌شود پژوهش حاضر با حفظ گروه هدف در سایر استان‌های کشور تکرار شود تا قابلیت تعمیم‌پذیری و سازگاری بسته با بافت‌های جغرافیایی، فرهنگی و سازمانی مختلف ارزیابی گردد.	گسترش نمونه

تعارض منافع

نویسنده مسئول اعلام می‌دارد که هیچ تضاد منافی در رابطه با نویسندگی و یا انتشار این مقاله ندارد.

سپاسگزاری

در پایان از تمام خبرگانی که در این پژوهش همکاری داشته‌اند، صمیمانه تشکر و قدردانی می‌کنم.

منابع

- امیدی، علی؛ امیدی، الهام (۱۴۰۳)، شناخت و فهم عوامل مؤثر بر بروز مدیر مستعجب؛ با روش پدیدارشناسی در سازمان‌های دولتی، مدیریت دولتی تطبیقی، سال دوم شماره ۴ (زمستان ۱۴۰۳)، صص ۷۱-۹۸. DOI: 10.22098/CPA.2025.16791.1060
- رضایی میرقاند، علی؛ سیدنقوی، میرعلی؛ دهقانان، حامد؛ امیری، مقصود (۱۳۹۶)، بررسی و تعیین کارکردهای بهره‌ور منابع انسانی بر اساس مدل معماری منابع انسانی، فصلنامه مدیریت بهره‌وری، ۱۱(۴۰) صص ۱۸۵-۲۲۰. DOR: 20.1001.1.27169979.1396.11.1.7.4
- سید نقوی، میرعلی؛ نیک پیمان، جلال؛ قربانی زاده، وجه الله؛ کوشکی جهرمی، علی‌رضا (۱۴۰۴)، الگوی معماری فرایندهای مدیریت منابع انسانی با رویکرد چابک سازی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۷(۱) صص ۱۱-۴۶. DOR: 20.1001.1.20084528.1404.17.1.1
- نظری، کامران؛ اکبری، پیمان؛ چراغی، حجت‌الله (۱۴۰۳)، نقش تعدیل‌گر مدیریت منابع انسانی پایدار در تأثیرگذاری نوآوری افزایشی خدمات و دوست داشتن خدمات بر انجمن برند مشتری، مدیریت دولتی تطبیقی، سال دوم شماره ۲ (بهار ۱۴۰۳)، صص ۱۱۸-۱۵۰. DOI:10.22098/CPA.2024.14997.1041

References

- Abbott, B., Heery, E., & Williams, S. (2012). Civil society organizations and the exercise of power in the employment relationship. *Employee Relations*, 34(1), 91-107. DOI:10.1108/01425451211183282
- Abdulrazaq, E. H. M., & Ahmad, A. N. A. (2024). Modelling of Non-Financial Factors Affecting Yemen Small Medium Enterprises (SMEs) Performance Using AMOS. *International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology*, 15(1), 48-68. DOI: 10.30880/ijscet.2024.15.01.00
- Abu-Mahfouz, S., Abd Halim, M. S., Bahkia, A. S., Alias, N., & Tambi, A. M. (2023). Sustainable human resource management practices in organizational performance: The mediating impacts of knowledge management and work engagement. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 19(2), 57-97. DOI:10.7341/20231922
- Alcover, C. M., & Topa, G. (2018). Work characteristics, motivational orientations, psychological work ability and job mobility intentions of older workers. *PLoS One*, 13(4), e0195973. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0195973>
- Ang, A. (2021). Late-career planning and Job crafting for older workers. *Asia Pacific Career Development Journal*, 4(1), 6-35.

- http://asiapacificcda.org/Resources/APCDJ/A0004_1_02.pdf
- Anis, M., & Emil, D. (2022). The Impact of Job Stress on Deviant Workplace Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction. *American Journal of Industrial and Business Management*, 12, 123-134. DOI:10.4236/ajibm.2022.121008
- Bagchi, A., & Bandyopadhyay, S. (2016). Workplace Deviance and Recession. *The BE Journal of Theoretical Economics*, 16(1), 47-81. DOI:10.2139/ssrn.2178719
- Bamberger, P., & Meshoulam, I. (2000). *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact*. Sage, Beverly Hills, CA. <https://doi.org/10.4135/9781452204680>
- Baričič, A., Salaj, A. T., & Maamari, B. (2017). How the economic crisis affects workplace conditions and occupational health. *Journal of Construction Project Management and Innovation*, 7(2), 2088-2103. DOI: <https://doi.org/10.36615/jcpmi.v7i2.137>
- Barnay, T. (2016). Health, work and working conditions: a review of the European economic literature. *The European Journal of Health Economics*, 17(6), 693-709. DOI:10.1007/s10198-015-0715-8
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2019). Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: Findings from an academic consensus. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17). DOI:10.1080/09585192.2017.1332669.
- Bedwell, W. L., Salas, E., Funke, G. J., & Knott, B. A. (2014). Team workload: A multilevel perspective. *Organizational Psychology Review*, 4(2), 99-123. DOI:10.1177/2041386613502665
- Bentler, P.M. (2005). EQS 6 Structural Equations Program Manual. *Multivariate Software, Encino, CA*. <https://www3.nd.edu/~kyuan/courses/sem/EQS-Manual6.pdf>
- Bertrais, S., Herault, N., Chastang, J. F., & Niedhammer, I. (2022). Multiple psychosocial work exposures and well-being among employees: prospective associations from the French national Working Conditions Survey. *Scandinavian Journal of Public Health*, 50(4), 419-423. DOI:10.1177/14034948211008385
- Biron, C., Karanika-Murray, M., & Cooper, C. L. (2012). Organizational interventions for stress and well-being—an overview. *Improving organizational interventions for stress and well-being*, 1-17. <https://doi.org/10.4324/9780203723494-7>
- Boardman, J., & Barbato, C. (2008). Review of socially responsible HR and labour relations practice in global hotel chains: scoping study. *International Labour Organization*. file:///C:/Users/Hp/Downloads/wcms_162286.pdf
- Boehm, S. A., Schröder, H., & Bal, M. (2021). Age-related human resource management policies and practices: Antecedents, outcomes, and conceptualizations. *Work, Aging and Retirement*, 7(4), 257-272. DOI:10.1093/workar/waab024
- Budd, J. W., Gollan, P. J., & Wilkinson, A. (2010). New approaches to employee voice and participation in organizations. *Human relations*, 63(3), 303-310. DOI:10.1177/0018726709348938
- Cameron, K. S., Freeman, S. J., & Mishra, A. K. (1991). Best practices in white-collar downsizing: Managing contradictions. *Academy of management perspectives*, 5(3), 57-73. <https://webuser.bus.umich.edu/cameronk/PDFs/Management%20Skills/Best%20practices%20downsizing.pdf>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture (Revised ed)*. San Francisco: JosseyBass. <file:///C:/Users/Hp/Downloads/DiagnosingandchangingorganizationalcultureBasedonthecompetingvaluesframework-4.pdf>
- Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M., & Charles, S. T. (1999). Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. *American psychologist*, 54(3), 165.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1990). Origins and functions of positive and negative affect: a control-process view. *Psychological review*, 97(1), 19. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.97.1.19>
- Cascio, W. F. (2009). Employment downsizing and its alternatives: Strategies for long-term success. *SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series*. <https://www.shrm.org/content/dam/en/shrm/topics-tools/news/hr-magazine/Employment-Downsizing.pdf>
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European journal of work and organizational psychology*, 28(1), 51-73. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>
- Chattopadhyay, S., & Gupta, A. (2005). The Impact of Life Stages and Career Stages on Employee Job Performance: A Review. *IIM Bangalore Research Paper*, 234, 1-30. DOI:10.2139/ssrn.2150074
- Chen, Y., & Feeley, T. H. (2012). Enacted support and well-being: A test of the mediating role of perceived control. *Communication Studies*, 63(5), 608-625. DOI:10.1080/10510974.2012.674619

- Chung-Yan, G. A. (2010). The nonlinear effects of job complexity and autonomy on job satisfaction, turnover, and psychological well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(3), 237–251. <https://doi.org/10.1037/a0019823>
- Clark, M. A., Sanders, K. N., Haynes, N. J., & Griek, O. H. V. (2019). Lifespan perspectives on work and nonwork roles. *Work across the lifespan, 395-416*. DOI:10.1016/B978-0-12-812756-8.00016-5
- Clarke, M. A., & Hill, S. R. (2012). Promoting employee wellbeing and quality service outcomes: The role of HRM practices. *Journal of Management & Organization, 18*(5), 702-713. DOI:10.1017/S1833367200000626
- Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2012). HRM's role in corporate social and environmental sustainability. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series. <https://www.shrm.org/content/dam/en/shrm/enterprise-solutions/Corporate-Social-Environmental-Sustainability.pdf>.
- Collier, J. (2020). *Applied structural equation modeling using AMOS: Basic to advanced techniques*. Routledge. DOI:10.4324/9781003018414
- Collou, L. D., Bruinsma, G. W. J., & Riemsdijk, M. V. (2017). HR professionals exploring configurational human resource management using a serious game: what do they miss. In *Proceedings Dutch HRM conference*. Nijmegen.
- Conway, E., Fu, N., Monks, K., Alfes, K., & Bailey, C. (2016). Demands or resources? The relationship between HR practices, employee engagement, and emotional exhaustion within a hybrid model of employment relations. *Human Resource Management, 55*(5): 901-917. <https://doi.org/10.1002/hrm.21691>
- Damman, M., Henkens, K., & Kalmijn, M. (2013). Late-career work disengagement: The role of proximity to retirement and career experiences. *Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences, 68*(3), 455-463. <https://doi.org/10.1093/geronb/gbt001>
- Dalton, G. W., Thompson, P. H., & Price, R. L. (1977). The four stages of professional careers- A new look at performance by professionals. *Organizational Dynamics, 6*(1), 19-42. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(77\)90033-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(77)90033-X)
- De Clercq, D., Haq, I. U., & Azeem, M. U. (2019). Time-related work stress and counterproductive work behavior: Invigorating roles of deviant personality traits. *Personnel Review, 48*(7), 1756-1781. DOI:10.1108/PR-07-2018-0241.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal, 39*(4), 802-835. <https://doi.org/10.2307/256713>
- Demerouti, E. (2024). Burnout: a comprehensive review. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 78*(4), 492-504. <https://doi.org/10.1007/s41449-024-00452-3>
- Demerouti, E., Peeters, M. C., & Heijden, B. I. (2012). Work–family interface from a life and career stage perspective: The role of demands and resources. *International Journal of Psychology, 47*(4), 241-258. DOI: 10.1080/00207594.2012.699055
- Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M., & Croon, M. A. (2012). HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test. *Journal of Management, 38*, 1–29.
- De Prins, P., Stuer, D., & Gielens, T. (2020). Revitalizing social dialogue in the workplace: The impact of a cooperative industrial relations climate and sustainable HR practices on reducing employee harm. *The International Journal of Human Resource Management, 31*(13), 1684-1704. DOI:10.1080/09585192.2017.1423098
- Diaz-Carrion, R., López-Fernández, M., & Romero-Fernandez, P. M. (2018). Developing a sustainable HRM system from a contextual perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 25*(6). DOI:10.1002/csr.1528
- Di Marco, D., López-Cabrera, R., Arenas, A., Giorgi, G., Arcangeli, G., & Mucci, N. (2016). Approaching the discriminatory work environment as stressor: the protective role of job satisfaction on health. *Frontiers in psychology, 7*, 1313. DOI: 10.3389/fpsyg.2016.01313
- Dlouhy, K., & Casper, A. (2021). Downsizing and surviving employees' engagement and strain: The role of job resources and job demands. *Human Resource Management, 60*(3), 435-454. <https://doi.org/10.1002/hrm.22032>
- Douglas, M. A., & Swartz, S. M. (2016). Career stage and truck drivers' regulatory attitudes. *The International Journal of Logistics Management, 27*(3), 686–706. DOI:10.1108/IJLM-11-2014-0180

- El Haddad, R., Karkoulian, S., & Nehme, R. (2019). The impact of 360 feedback appraisal system on organizational justice and sustainability: The mediating roles of gender and managerial levels. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 712-728. DOI:10.1177/2041386613502665
- Falco, A., Girardi, D., Elfering, A., Peric, T., Pividori, I., & Dal Corso, L. (2023). Is smart working beneficial for workers' wellbeing? A longitudinal investigation of smart working, workload, and hair cortisol/dehydroepiandrosterone sulfate during the COVID-19 pandemic. *International journal of environmental research and public health*, 20(13), 6220. DOI: 10.3390/ijerph20136220
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50. DOI:10.2307/3151312
- Frangieh, C. G., & Yaacoub, H. K. (2019). Socially responsible human resource practices: disclosures of the world's best multinational workplaces. *Social Responsibility Journal*, 15(3), 277-295. DOI: 10.1108/SRJ-11-2017-0226
- Froehlich, D. E., Raemdonck, I., & Beausaert, S. (2023). Resources to Increase Older Workers' Motivation and Intention to Learn. *Vocations and Learning*, 16(1), 47-71. DOI:10.1007/s12186-022-09304-9
- Frone, M. R. (2018). What Happened to the Employed during the Great Recession? A U.S. Population Study of Net Change in Employment Insecurity, Health, and Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 107(8), 246-260. DOI: 10.1016/j.jvb.2018.05.001
- Gahlawat, N., & Kundu, S. C. (2021). Exploring the connection between socially responsible HRM and citizenship behavior of employees in Indian context. *Journal of Indian Business Research*, 13(1), 78-91. DOI:10.1108/JIBR-01-2018-0014
- Ghanbary Vanani, R., Danaee Fard, H., Kazemi, S. H., & Delkhah, J. (2024). Exploring workplace well-being strategies in Iranian public organizations: a mixed methods study. *International Journal of Public Sector Management*, 37(7), 913-934. <https://doi.org/10.1108/ijpsm-02-2024-0031>
- Gillet, N., Fouquereau, E., Huyghebaert, T., & Colombat, P. (2015). The effects of job demands and organizational resources through psychological need satisfaction and thwarting. *The Spanish Journal of Psychology*, 18, E28. DOI:10.1017/sjp.2015.30
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of management perspectives*, 21(3), 51-63. <http://dx.doi.org/10.5465/AMP.2007.26421238>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Haricharan, S. J. (2023). Leadership, management and organisational implications for public service employee well-being and performance. *SA Journal of Human Resource Management*, 21, 2080. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.2080>
- Hauff, S., Guerci, M., & Gilardi, S. (2020). Well-being-oriented HRM configurations: diffusion, contingencies and outcomes. *Evidence-Based HRM*, 8(3), 253-271. DOI: 10.1108/EBHRM-09-2019-008
- Hiswåls, A. S., Marttila, A., Målstam, E., & Macassa, G. (2017). Experiences of unemployment and well-being after job loss during economic recession: Results of a qualitative study in east central Sweden. *Journal of public health research*, 6(3), jphr-2017. <https://doi.org/10.4081/jphr.2017.995>
- Heyes, J., Tomlinson, M., & Whitworth, A. (2017). Underemployment and well-being in the UK before and after the Great Recession. *Work, employment and society*, 31(1), 71-89. <https://doi.org/10.1177/0950017016666199>
- Houdmont, J., Kerr, R., & Addley, K. (2012). Psychosocial factors and economic recession: The Stormont Study. *Occupational Medicine*, 62, 98-104. DOI: 10.1093/occmed/kqr216
- Järnlström, M., Saru, E., & Pekkarinen, A. (2023). Practices of sustainable human resource management in three Finnish companies: Comparative case study. *South Asian journal of business and management cases*, 12(1), 31-51. DOI:10.1177/22779779231154656
- Jia, X., Liao, S., & Yin, W. (2022). Job insecurity, emotional exhaustion, and workplace deviance: the role of corporate social responsibility. *Frontiers in Public Health*, 10, 35-43. DOI: 10.3389/fpubh.2022.1000628
- Jiang, D., & Fung, H. H. (2019). Social and emotional theories of aging. In *Work across the lifespan* (pp. 135-153). Academic Press. DOI:10.1016/B978-0-12-812756-8.00006-2
- Jin, X., & Waldman, M. (2020). Lateral moves, promotions, and task-specific human capital: Theory and evidence. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 36(1), 1-46. <https://doi.org/10.1093/jleo/ewz017>

- Johnson, M. K., Sage, R. A., & Mortimer, J. T. (2012). Work values, early career difficulties, and the U.S. economic recession. *Social Psychology Quarterly*, 75(3), 242–267.
 DOI: 10.1177/0190272512451754
- Khan, N., & Khurshid, S. (2017). Workplace stress and employee wellbeing: Case of health care staff in UAE. *European Scientific Journal*, 13(5), 217-226.
 DOI: <https://doi.org/10.19044/esj.2017.v13n5p217>
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3rd ed.). New York, NY: Guilford Press.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological bulletin*, 119(2), 254.
 DOI:10.1037/0033-2909.119.2.254
- Kooij, D. T., De Lange, A. H., Jansen, P. G., Kanfer, R., & Dikkers, J. S. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of organizational behavior*, 32(2), 197-225. DOI:10.1002/job.665
- Kooij, D. T., Jansen, P. G., Dikkers, J. S., & de Lange, A. H. (2014). Managing aging workers: A mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(15), 2192-2212.
 DOI:10.1080/09585192.2013.872169
- Kooij, D. T., Guest, D. E., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P. G., & Dikkers, J. S. (2013). How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 18-35.
- Kraimer, M. L., Greco, L., Seibert, S. E., & Sargent, L. D. (2019). An investigation of academic career success: The new tempo of academic life. *Academy of Management Learning & Education*, 18(2), 128–152.
<https://doi.org/10.5465/amle.2017.0391>
- Kramer, M. W. (1995). A longitudinal study of superior-subordinate communication during job transfers. *Human Communication Research*, 22(1), 39-64. DOI:10.1111/j.1468-2958.1995.tb00361.x
- Kubicek, B., & Korunka, C. (2015). Does job complexity mitigate the negative effect of emotion-rule dissonance on employee burnout?. *Work & Stress*, 29(4), 379–400.
 DOI: 10.1080/02678373.2015.1074954
- LaMontagne, A. D., Keegel, T., Louie, A. M., & Ostry, A. (2010). Job stress as a preventable upstream determinant of common mental disorders: A review for practitioners and policy-makers. *Advances in Mental Health*, 9(1), 17-35. DOI:10.5172/jamh.9.1.17
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel psychology*, 28(4).
<https://parsmodir.com/wp-content/uploads/2015/03/lawshe.pdf>
- Lazazzara, A., & Bombelli, M. (2011). HRM practices for an ageing Italian workforce: The role of training. *Journal of European Industrial Training*, 35, 808–825.
- Lee, H. W. (2020). A career stage analysis of the US federal employees' job satisfaction and turnover intention: A comprehensive overview. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 1–16.
 DOI:10.1177/0734371X19856082
- Lemon, L. L. (2019). The employee experience: How employees make meaning of employee engagement. *Journal of Public Relations Research*, 31(5-6), 176-199.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the Human Resource Architecture: The Relationships among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517–543.
- Li, J., Burch, T. C., & Lee, T. W. (2017). Intra-individual variability in job complexity over time: Examining the effect of job complexity trajectory on employee job strain. *Journal of organizational behavior*, 38(5), 671-691. <https://doi.org/10.1002/JOB.2158>
- Liu, X., Qin, C., Liu, S., & Lu, W. (2022). Why and when temporary workers engage in more counterproductive work behaviors with permanent employees in Chinese state-owned Enterprise: a social identity perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(13), 8030.
 DOI:10.3390/ijerph19138030
- Lopez-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. (2020). Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line. *Human resource management review*, 30(3), 100689.
 DOI:10.1016/j.hrmr.2019.100689
- Lorente, L., Tordera, N., & Peiró, J. M. (2018). How work characteristics are related to European workers' psychological well-being. A comparison of two age groups. *International journal of environmental research and public health*, 15(1), 127. DOI:10.3390/ijerph15010127
- Lor-Serrano, A., & Esteban-Salvador, L. (2021). An approach to corporate volunteering in Spain. *Social Sciences*, 10(3), 80. <https://www.mdpi.com/2076-0760/10/3/80>

- Madero-Gómez, S. M., Rubio Leal, Y. L., Olivas-Luján, M., & Yuzliza, M. Y. (2023). Companies could benefit when they focus on employee wellbeing and the environment: a systematic review of sustainable human resource management. *Sustainability*, 15(6), 5435. <https://doi.org/10.3390/su15065435>.
- Mahdi, A. K., & Assim, M. I. S. A. (2024). The Role of Psychology in Enhancing Public Sector Employee Performance and Well-Being. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 14(12). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v14-i12/23615>
- Mahmoud, A. B., & Khalifa, B. (2015). A confirmatory factor analysis for SERVPERF instrument based on a sample of students from Syrian universities. *Education+ Training*, 57(3), 343-359.
- Makikangas, A., Kinnunen, U., Feldt, T., & Schaufeli, W. (2016). The longitudinal development of employee well-being: a systematic review. *Work and Stress*, 30(1), 46-70. <https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1126870>
- Mariappanadar, S. (2019). Sustainable human resource management: Strategies, practices and challenges. Bloomsbury Publishing. <https://www.amazon.com/Sustainable-Human-Resource-Management-Organisations/dp/1137530499>
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659. DOI:10.1080/09585190500082519
- Massaroli, A., Martini, J. G., Lino, M. M., Spenassato, D., & Massaroli, R. (2017). The Delphi method as a methodological framework for research in nursing. *Texto Contexto Enferm*, 26(4), 1-9. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-07072017001110017>
- Milkovich, G. T., & Wigdor, A. K. (1991). Pay for performance: Evaluating Performance Appraisal and Merit Pay. Washington, DC: National Academy Press.
- Molnár, C., & Csehné Papp, I. (2023). Review of Human Resource Management Practices Supporting the Development of Employee Wellbeing. *ÚJ MUNKAÜGYI SZEMLE: ONLINE SZAKMAI FOLYOIRAT*, 4(3), 14-29. DOI:10.58269/umsz.2023.3.2
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1321. DOI:10.1037/0021-9010.91.6.1321
- Nagy, N., Froidevaux, A., & Hirschi, A. (2019). Lifespan perspectives on careers and career development. In *Work across the lifespan* (pp. 235-259). Academic Press. DOI:10.1016/B978-0-12-812756-8.00010-4
- Nazari, K., Akbari, P., & Cheraghi H.T. (2023). The moderating role of sustainable human resource management in the impact of incremental service innovation and service liking on customer brand community. *Comparative Public Administration Quarterly*, 2 (1), 118-150. [In Persian]. DOI: 10.22098/CPA.2024.14997.1041
- Newell, A., & Simon, H. A. (1972). Human problem solving (Vol. 104, No. 9). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel psychology*, 63(3), 677-718. DOI:10.1111/j.1744-6570.2010.01184.x
- Nieuwenhuijsen, K., Bruinvels, D., & Frings-Dresen, M. (2010). Psychosocial work environment and stress-related disorders, a systematic review. *Occupational medicine*, 60(4), 277-286. DOI: 10.1093/occmed/kqq081
- Ninan, N., Roy, J. C., & Thomas, M. R. (2019). Benefits of cross-training: Scale development and validity. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 12(6), 41-56. DOI:10.17010/pijom/2019/v12i6/144935
- Notelaers, G., Törnroos, M., & Salin, D. (2019). Effort-reward imbalance: A risk factor for exposure to workplace bullying. *Frontiers in psychology*, 10, 386.
- Ntanos, S., Sidiropoulos, G., & Kyriakopoulos, G. L. (2020). Remuneration and reward systems during an economic crisis: case study from Attica region, Greece. *Problems and Perspectives in Management*, 18(2), 261. DOI:10.21511/ppm.18(2).2020.22
- Ogbonnaya, C., Gahan, P., & Eib, C. (2019). Recessionary changes at work and employee well-being: The protective roles of national and workplace institutions. *European Journal of Industrial Relations*, 25(4), 377-393.
- Okoli, C., & Pawlowski, S. (2004). The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. *Information & Management*, 42(1), 15-29. DOI:10.1016/j.im.2003.11.002
- Omidi, A., & Omidi, E. (2025). Identifying and understanding the factors affecting the emergence of experienced managers; Using the phenomenological method in government organizations. *Comparative Public Administration Quarterly*, 2(4), 71-98. [In Persian]. DOI: 10.22098/CPA.2025.16791.1060

- Orlitzky, M., & Swanson, D. L. (2006). Socially responsible human resource management. *Human resource management ethics*, 3-25.
- Pariona-Cabrera, P., Bartram, T., Cavanagh, J., Halvorsen, B., Shao, B., & Yang, F. (2024). The effects of workplace violence on the job stress of health care workers: buffering effects of wellbeing HRM practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(9), 1654-1680. <https://www.tandfonline.com/loi/rijh20>
- Park, J. W., & Jung, M. S. (2009). A note on determination of sample size for a Likert scale. *Communications for Statistical Applications and Methods*, 16(4), 669-673. DOI:10.5351/CKSS.2009.16.4.669
- Prouska, R., Nyfoudi, M., Psychogios, A., Szamosi, L. T., & Wilkinson, A. (2023). Solidarity in action at a time of crisis: The role of employee voice in relation to communication and horizontal solidarity behaviour. *British Journal of Management*, 34(1), 91-110.
- Qin, Y. S., & Men, L. R. (2023). Exploring the impact of internal communication on employee psychological well-being during the COVID-19 pandemic: The mediating role of employee organizational trust. *International Journal of Business Communication*, 60(4), 1197-1219. <https://doi.org/10.1177/23294884221081838>
- Rezaei Mirghaed, A., Seyed Naghavi, M. A., Dehghanan, H., & Amiri, M. (2017). Examination and determination of productive human resource practices based on the human resource architecture model. *Journal of Productivity Management*, 11(40), 185-220. [In Persian]. DOR: 20.1001.1.27169979.1396.11.1.7.4
- Riva, E., Lucchini, M., & Piazzoni, C. (2022). The effect of job quality on quality of life and wellbeing in later career stages: A multilevel and longitudinal analysis on older workers in Europe. *Applied Research in Quality of Life*, 17(4), 1993-2015.
- Roche, B., Teague, P., Coughlan, A., & Fahy, M. (2013). *Recession at work: HRM in the Irish crisis*. Routledge.
- Rogovsky, N., & Tolentino, A. (2010). *Sustainable Enterprise Promotion through Good Workplace Practices & Human Resource Management*. Turin: International Training Centre of the International Labor Organization.
- Sanchez-Gomez, M., Giorgi, G., & Finstad, G. L. Alessio, F., Ariza-Montes, A., Arcangeli, G., & Mucci, N. (2021). Economic stress at work: its impact over absenteeism and innovation. *International journal of environmental research and public health*, 18(10), 5265. DOI: 10.3390/ijerph18105265
- Seyed Naghavi, M. A., Nik Peyman, J., Ghorbanizadeh, V., & Koshki Jahormi, A. (2025). Architectural pattern of human resource management processes with an agile approach. *Journal of Research in Human Resources Management*, 17(1), 11-46. [In Persian]. DOR: 20.1001.1.20084528.1404.17.1.1
- Schmidt, R. (1997). Managing Delphi surveys using nonparametric statistical techniques. *Decision Sciences*, 28, 763-774.
- Schoellbauer, J., Sonnentag, S., Prem, R., & Korunka, C. (2022). I'd rather know what to expect... Work unpredictability as contemporary work stressor with detrimental implications for employees' daily wellbeing. *Work & Stress*, 36(3), 274-291.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2005). A quarter-century review of human resource management in the US: The growth in importance of the international perspective. *Management revue*, 11-35.
- Schütte, S., Chastang, J. F., Malard, L., Parent-Thirion, A., Vermeylen, G., & Niedhammer, I. (2014). Psychosocial working conditions and psychological well-being among employees in 34 European countries. *International archives of occupational and environmental health*, 87(8), 897-907. <https://doi.org/10.1007/s00420-014-0930-0>
- Shaw, J. D., & Gupta, N. (2004). Job complexity, performance, and well-being: When does supplies-values fit matter?. *Personnel psychology*, 57(4), 847-879. <https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.2004.00008.X>
- Shi, Y., Sears, L. E., Coberley, C. R., & Pope, J. E. (2013). The association between modifiable well-being risks and productivity: a longitudinal study in pooled employer sample. *Journal of occupational and environmental medicine*, 55(4), 353-364. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e3182851923>
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 27. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I., & Peter, R. (2004). The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. *Social science & medicine*, 58(8), 1483-1499.
- Silverstein, M. (2008). Meeting the challenges of an aging workforce. *American journal of industrial medicine*, 51(4), 269-280. DOI: 10.1002/ajim.20569
- Sorribes, J., Celma, D., & Martínez-García, E. (2021). Sustainable human resources management in crisis contexts: interaction of socially responsible labour practices for the well-being of employees. *Corporate*

- Social Responsibility and Environmental Management, 28(2), 936–952.
<https://doi.org/10.1002/csr.2111>
- Stewart G. L., & Brown K. G. (2011). *Human resource management: linking strategy to practice*. Hoboken N.J: Wiley.
- Su, Y. (2021). The influence of career plateau on knowledge hiding of knowledge workers. *Journal of Business Administration Research*, 4(2). DOI:10.30564/jbar.v4i2.3012
- Super, D. E. (1957). *The psychology of careers; an introduction to vocational development*. Harper & Bros Publishers.
- Takao, M., & Ishiyama, N. (2021). Effect of career adaptability on subjective well-being of middle-aged and older employees. *Sustainability*, 13(5), 2570.
- Tausig, M., & Fenwick, R. (1999). Recession and Well-Being. *Journal of Health and Social Behavior*, 40(1), 1–16.
<https://doi.org/10.2307/2676375>
- Teague, P., & Roche, W. K. (2014). Recessionary bundles: HR practices in the Irish economic crisis. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 176–192. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12019>
- Teo, S. T., Bentley, T. A., Nguyen, D., Blackwood, K., & Catley, B. (2022). Inclusive leadership, matured age HRM practices and older worker wellbeing. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(2), 323-341. DOI:10.1111/1744-7941.12304
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., & Hammer, L. B. (2015). Supporting the aging workforce: A review and recommendations for workplace intervention research. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 351-381. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111435>
- Turek, K., & Henkens, K. (2020). How skill requirements affect the likelihood of recruitment of older workers in Poland: The indirect role of age stereotypes. *Work, Employment and Society*, 34(4), 550-570. DOI: 10.1177/0950017019847943
- Van Gyes, G., & Szekér L (2013). Impact of the crisis on working conditions in Europe – Impact on employment conditions. Eurofound. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/reports/2013/impact-of-the-crisis-on-working-conditions-in-europe>
- Van Veldhoven, M., Taris, T. W., de Jonge, J., & Broersen, S. (2005). The relationship between work characteristics and employee health and well-being: how much complexity do we really need?. *International Journal of Stress Management*, 12(1), 3.
<https://doi.org/10.1037/1072-5245.12.1.3>
- Verburg, R. M., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2007). Configurations of human resource management practices: a model and test of internal fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(2), 184-208.
- Vilela, N. G. S., & Casado, T. (2023). Career stages in management studies: a systematic review of scientific production from 2011 to 2020. *Revista de gestão*, 30(1), 62-77. DOI: 10.1108/REGE-02-2021-001
- Volpone, S. D., & Avery, D. R. (2013). It's self defense: how perceived discrimination promotes employee withdrawal. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 430–448.
<https://doi.org/10.1037/a0034016>
- Wang, M., Olson, D. A., & Shultz, K. S. (2013). *Mid and late career issues: An integrative perspective*. Routledge Academic Press. DOI:10.4324/9780203096475
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of occupational Psychology*, 63(3), 193-210. DOI:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x
- Xanthopoulou, P. I., Patitsa, C., Sotiropoulou, K., Chalaris, M., & Kalogiannidis, S. (2025). Factors of work-related stress: The impact of work stress on the performance and well-being of public sector employees. *Corporate governance: Scholarly research and practice*, 112-116. <https://doi.org/10.22495/cgsrapp22>.
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2021). Examining the effects of internal communication and emotional culture on employees' organizational identification. *International Journal of Business Communication*, 58(2), 169-195.
<https://doi.org/10.1177/2329488420914066>
- Zacher, H., & Frese, M. (2009). Remaining time and opportunities at work: Relationships between age, work characteristics, and occupational future time perspective. *Psychology and aging*, 24(2), 487. DOI: 10.1037/a0015425
- Zaniboni, S., Fraccaroli, F., & Truxillo, D. M. (2015). Older workers and sustainable late careers: job characteristic effects. In *Handbook of research on sustainable careers* (pp. 272-286). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781782547037.00023>
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. H. I. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of organizational behavior*, 36(5), 621-644. <https://doi.org/10.1002/JOB.1990>



فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | ۱۴۰۴ | دوره ۳ | شماره ۴

Ziaei, M., & Fischer, H. (2016). Emotion and aging: the impact of emotion on attention, memory, and face recognition in late adulthood. In *Neuroimaging personality, social cognition, and character* (pp. 259-278). Academic Press.
<https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800935-2.00013-0>