




# Proposing a Human Resource Management Model based on Decent Work

Hadis Sadat Seyrafi<sup>1</sup>, Mohammad Ataee<sup>2</sup>, Ali Mohtashami<sup>3</sup>

<sup>1</sup> PhD student of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. Email: [hs.seyrafi@gmail.com](mailto:hs.seyrafi@gmail.com)

<sup>2</sup> Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. Corresponding Author, Email: [mohamatai@gmail.com](mailto:mohamatai@gmail.com)

<sup>3</sup> Department of Industrial Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. Email: [mohtashami07@gmail.com](mailto:mohtashami07@gmail.com)

## Abstract

**Purpose:** This study aims to develop a localized HRM model based on decent work principles for the Mostazafan Foundation. It highlights the role of HRM in promoting fair income, job security, social protection, and equal opportunities, emphasizing the need to adapt Western concepts to local cultural and structural contexts.

**Design/Methodology/Approach:** This study adopted a mixed-methods (qualitative-quantitative) approach. In the qualitative phase, 165 credible scientific articles from domestic and international databases were reviewed. Articles were collected using keywords such as "decent work," "psychology of work," and "human resource management" with the AND operator from domestic databases (IranDoc, Jihad University, Humanities Portal) and international databases (ScienceDirect, Scopus, Web of Science) within the timeframe of 2014 to 2024. The inclusion criteria consisted of studies addressing the relationship between dimensions of decent work (employment opportunities, fundamental labor rights, social protection, and social dialogue) and HRM, using clear methodologies. Duplicate studies, purely review-based studies, and those lacking empirical data (quantitative/qualitative) were excluded. After multiple screenings, 39 scientific studies were selected. In the quantitative phase, the statistical population included managers and experts from the central office of the Mostazafan Foundation in Tehran. Using stratified random sampling, 177 participants (8% senior managers, 23% middle managers, 31% operational managers, and 38% experts) were selected. Data were analyzed using SPSS and Smart PLS software, and structural equation modeling based on partial least squares was employed to validate the model.

**Findings:** The results indicate that the HRM model based on decent work for the Mostazafan Foundation comprises 94 constructive concepts, 27 components, and 5 main dimensions: transparent and fair recruitment and selection, individual empowerment and development, fair compensation and rewards, decent performance evaluation, and job security and social protection. The inter-rater agreement coefficient (Cohen's Kappa) calculated for all dimensions was above 0.5, and significance values were below 0.05, confirming the quality of the extracted

concepts. Quantitative findings revealed that fair compensation and rewards (path coefficient: 0.691), individual empowerment and development (0.657), job security and social protection (0.624), decent performance evaluation (0.584), and transparent and fair recruitment and selection (0.524) were respectively significant in the studied organization. Cronbach's alpha, composite reliability, and average variance extracted confirmed the model's measurement validity, while  $R^2$  (average for all dimensions: 0.383) and  $Q^2$  (average for all dimensions: 0.391) indicated the structural model's validity. The obtained coefficients of determination (between 0.275 and 0.478) demonstrated the model's explanatory power, making it a reliable framework for implementing decent work-based HRM in the Mostazafan Foundation.

**Discussion and Conclusion:** This study emphasizes key components of decent work in HRM, including transparent and fair recruitment, employee empowerment through training, equitable compensation, just performance evaluations, and job security with social protection. These elements contribute to a healthy and productive work environment. The proposed model for the Mostazafan Foundation integrates psychological aspects of work with HRM practices, offering strategies for improving working conditions and advancing economic and social development. Recommendations include designing transparent recruitment systems, equitable reward mechanisms, flexible work schedules, and ergonomic improvements. The qualitative section reviewed 165 articles from reputable sources between 2014 and 2024, excluding older studies due to the time frame. Future research should broaden data sources to include books, reports, and theses for a more comprehensive understanding of HRM within the decent work framework. This model helps managers implement effective HRM strategies tailored to local cultural and structural contexts, supporting the achievement of decent work objectives.

**Keywords:** Decent work, Human resource management, Mostazafan Foundation, Psychology of Working Theory.

**Citation:** Seyrafi, H.S., Ataee, M., & Mohtashami, A. (2025). Proposing a Human Resource Management Model based on Decent Work. *Psychological Researches in Management*, 11(1), 143-171. (In Persian)

Received: December 27, 2024  
Revised: February 24, 2025  
Accepted: March 03, 2025  
Published Online: April 9, 2025

P- ISSN: 2476-4833  
E- ISSN: 2588-7084  
<https://doi.org/10.22034/jom.2025.2049100.1306>  
Article Type: Research Paper



Authors retain the copyright and full publishing rights.  
Published by [Hazrat-e Masoumeh University](#). This article is an open access article licensed under the [Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](#)

## ارائه مدل مدیریت منابع انسانی مبتنی بر کار شایسته \*

حدیث السادات صیرفی<sup>۱</sup>، محمد عطایی<sup>۲</sup>، علی محتشمی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. رایانامه: hs.seyrafi@gmail.com

<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. رایانامه نویسنده مسئول:

mohamatai@gmail.com

<sup>۳</sup> دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. رایانامه: mohtashami07@gmail.com

### چکیده

پژوهش حاضر با اتکا به نظریه روان‌شناختی کار و با هدف ارائه مدل مدیریت منابع انسانی مبتنی بر کار شایسته در بنیاد مستضعفان انجام شده است. این مطالعه با رویکرد آمیخته (کیفی - کمی) انجام شد. در مرحله کیفی، ابعاد و مؤلفه‌های مدل از طریق مرور نظام‌مند ادبیات موضوعی در حوزه کار شایسته و مدیریت منابع انسانی استخراج شدند. پس از غربال‌گری چندگانه منابع اطلاعاتی طی دهه اخیر (۲۰۱۴-۲۰۲۴)، ۳۹ پژوهش علمی انتخاب شدند. در مرحله کمی، جامعه آماری پژوهش مدیران و کارشناسان سازمان مرکزی بنیاد مستضعفان در شهر تهران بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، ۱۷۷ نفر انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS تحلیل شدند و برای اعتبارسنجی مدل، از شاخص‌های برازش مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی استفاده شد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد مدل مدیریت منابع انسانی مبتنی بر کار شایسته در بنیاد مستضعفان شامل ۹۴ مفهوم سازنده، ۲۷ مؤلفه و ۵ بعد اصلی جذب و استخدام شفاف و عادلانه، توانمندسازی و توسعه فردی، جبران خدمات و پاداش منصفانه، ارزیابی عملکرد شایسته و امنیت شغلی و حمایت اجتماعی است. یافته‌های بخش کمی پژوهش نیز نشان می‌دهد جبران خدمات و پاداش منصفانه با ضریب مسیر (۰/۶۹۱)، توانمندسازی و توسعه فردی با ضریب مسیر (۰/۶۵۷)، امنیت شغلی و حمایت اجتماعی با ضریب مسیر (۰/۶۲۴)، ارزیابی عملکرد شایسته با ضریب مسیر (۰/۵۸۴) و جذب و استخدام شفاف و عادلانه با ضریب مسیر (۰/۵۲۴) به ترتیب در سازمان تحت مطالعه حائز اهمیت هستند. مدل ارائه شده در این پژوهش بینشی عمیق از امتزاج عوامل روان‌شناختی کار و کارکردهای مدیریت منابع انسانی در بنیاد مستضعفان ارائه کرد. به این ترتیب، مدیران می‌توانند از طریق برنامه‌ریزی و اجرای راهبردهای مناسب، شرایط تحقق اهداف کار شایسته را فراهم آورند و ضمن بهبود شرایط کاری کارکنان، زمینه توسعه اقتصادی و اجتماعی را مهیا کنند.

**کلیدواژه‌گان:** کار شایسته، مدیریت منابع انسانی، بنیاد مستضعفان، نظریه روان‌شناسی کار.

**استناد:** صیرفی، حدیث السادات، عطایی، محمد، و محتشمی، علی (۱۴۰۴). ارائه مدل مدیریت منابع انسانی مبتنی بر کار شایسته.

پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت، ۹(۱)، ۱۷۱-۱۴۳.

شابک چاپی: ۴۸۳۳-۲۴۷۶

شابک الکترونیکی: ۷۰۸۴-۲۵۸۸

ناشر: دانشگاه حضرت معصومه(س)

نوع مقاله: پژوهشی

doi: 10.22034/jom.2025.2049100.1306

\* تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۰۷

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۱۲/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۱۳

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۱/۲۰

## مقدمه

امروزه، نیروی انسانی محرکه اولیه سازمان‌ها و نوعی سرمایه‌گذاری پایدار محسوب می‌شود (قنبری و همکاران، ۱۴۰۳) و عملکرد مطلوب سازمان‌ها نیز در گرو بهبود شرایط کاری منابع انسانی است (مختارپور اصل و کاملی، ۱۴۰۱)؛ زیرا عملکرد کارکنان به عنوان نمادی از ارزش‌های سازمانی بر بهره‌وری سازمانی مؤثر است (حمزوی و همکاران، ۱۴۰۳). یکی از رویکردهای هم‌سو با اهداف توسعه پایدار مدیریت منابع انسانی پایدار است (Cooke et al., 2019). آوست<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) چهار نوع مدیریت منابع انسانی پایدار را مطرح کرده‌اند. نوع اول با عنوان مدیریت منابع انسانی پاسخ‌گو از نظر اجتماعی، بر ارزش‌های اقتصادی و اجتماعی تمرکز دارد؛ اما ارزش اجتماعی فقط به اندازه‌ای مورد توجه قرار می‌گیرد که به دستیابی اهداف اقتصادی کمک کند. نوع دوم، مدیریت منابع انسانی سبز، بر ارزش‌های اقتصادی و زیست‌محیطی متمرکز است و به توسعه رفتارها و فرآیندهای سبز در سازمان اشاره دارد. نوع سوم که به عنوان سه‌گانه خط پایین مدیریت منابع انسانی شناخته می‌شود، شامل ارزش‌های اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی است؛ با این حال، بیشتر بر ارزش‌های اقتصادی تأکید دارد. نوع چهارم مدیریت منابع انسانی پایدار یا «مدیریت منابع انسانی خوب همگانی»<sup>۲</sup> است که به دنبال تحقق ارزش‌های مشترک سه‌گانه است و بر اهداف توسعه پایدار بیشتر تأکید دارد؛ به این سبب، توجه به اهداف ۱۷گانه توسعه پایدار و اهمیت آن‌ها در مدیریت منابع انسانی یکی از مهم‌ترین محورهای پژوهشی جدید است (Chams & García-Blandón, 2019). هدف هشتم توسعه پایدار (SDG8)<sup>۳</sup> که مربوط به کار شایسته است، به عنوان یک برنامه جهانی برای ارتقای عدالت اجتماعی و تکریم و حفظ حقوق انسانی مطرح شده است (Schulte et al., 2022). کار شایسته یک تلاش نهادی به منظور مقابله با چالش‌های پیش روی محیط کاری است که توسط سازمان بین‌المللی کار (ILO)<sup>۴</sup> در سال ۱۹۹۹ پیشنهاد شد (Di Fabio & Kenny, 2019) و یکی از ابعاد کلیدی توسعه پایدار محسوب می‌شود (Rai et al., 2019).

امروزه، نقش سازمان‌ها در تحقق کار شایسته به عنوان یکی از اهداف توسعه پایدار، بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. با وجود اینکه بحث کار شایسته عمدتاً در سطح کلان و شاخص‌های اقتصادی مطرح می‌شود، شواهد نشان می‌دهد سازمان‌ها نقش کلیدی در ارتقا یا تضعیف استانداردهای کار شایسته دارند (Celone et al., 2022). در این راستا، سیستم‌های مدیریت منابع انسانی می‌توانند به عنوان اهرم‌های اصلی در اجرای اصول کار شایسته عمل کنند. به طور ویژه، این سیستم‌ها از طریق ایجاد فرصت‌های شغلی مولد، تضمین درآمد منصفانه، تأمین

<sup>1</sup> Aust

<sup>2</sup> Common Good HRM

<sup>3</sup> Sustainable Development Goals

<sup>4</sup> International Labour Organization

امنیت شغلی، فراهم کردن حمایت‌های اجتماعی، ایجاد چشم‌انداز توسعه فردی و یکپارچه‌سازی اجتماعی و تضمین برابری فرصت‌ها برای همه کارکنان، می‌توانند به تحقق اهداف کار شایسته کمک کنند (Bozkurt et al., 2024).

کار شایسته بیانگر فرصت‌آفرینی عادلانه برای توسعه فردی و سازمانی تحت شرایط آزادی، امنیت و حفظ کرامت انسانی است (توفیقیان و همکاران، ۱۴۰۰) و برای ارزیابی شرایط کار از جمله ایمنی شغلی، حمایت قانونی برای کارگران و در دسترس بودن تأمین اجتماعی استفاده می‌شود (Su et al., 2022). با توجه به اینکه توسعه منابع انسانی یکی از اصول مدیریت منابع انسانی پایدار است و باید به طور مداوم همراه با سایر اصول اجرا شود، در نظر گرفتن چشم‌انداز بلندمدت مبتنی بر اهداف کار شایسته در مدیریت منابع انسانی ضروری است (Geradine & McWha-Hermann, 2024). کار شایسته به عنوان یک پارادایم جدید پدیدار شده و مستلزم اصول و حقوق اساسی در کار است و باید در تمام اقدامات مدیریت منابع انسانی برجسته شود (Aybas et al., 2022). کار شایسته شامل چهار رکن اصلی ایجاد اشتغال، حمایت اجتماعی، حقوق اساسی کارگران و گفت‌وگو اجتماعی است (Schulte et al., 2022). با توجه به دیدگاه روان‌شناختی، دافی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶) کار شایسته را متشکل از پنج عامل شرایط کار ایمن، دسترسی به مراقبت‌های بهداشتی، جبران خدمات کافی، وقت آزاد و استراحت و ارزش‌های مکمل می‌دانند و مطالعات اخیر اهمیت پنج عامل معرفی شده توسط دافی را تأیید کرده‌اند (Magalhães et al., 2024)؛ با این حال، مفهوم‌سازی کار شایسته با توجه به گسترش ظرفیت آن در کارکردهای منابع انسانی به منظور ارتقای بالندگی شغلی هنوز یک مسئله و چالش برای سازمان‌ها است (Su et al., 2022). اگرچه مفهوم کار شایسته ریشه در مطالعات جوامع غربی دارد، در دهه اخیر به طرز فزاینده در مطالعات جوامع دیگر نیز برجسته شده است (Monteiro et al., 2022). در کشور ایران نیز سند ملی کار شایسته، با هدف نیل به رشد و توسعه اقتصادی بر پایه عدالت اجتماعی و اعمال سیاست‌های اشتغالی پایدار و ارتقای دانش حرفه‌ای مطرح شده است؛ با این حال، نتایج گزارش‌های بین‌المللی رسمی منتشرشده در سال ۲۰۲۳ نشان می‌دهد ایران در هدف هشتم توسعه پایدار (کار شایسته) در بین ۱۶۶ کشور، رتبه ۸۶ و نمره کل (۶۹/۰۹) را کسب کرده است و چالش‌های این حوزه همچنان باقی هستند (سازمان بین‌المللی کار، ۲۰۲۳).

با توجه به اینکه امروزه سازمان‌ها با تمرکز روزافزون بر مسئولیت‌های اجتماعی و عملکرد پایداری، اهدافی جدید به غیر از سود مالی را دنبال می‌کنند و خواسته‌های اجتماعی در سال‌های اخیر رو به افزایش هستند (Di Fabio & Kenny, 2019)، راهبردهای مدیریت منابع انسانی نیز باید منطبق با اهداف پایداری باشند. این وضعیت در محور کار شایسته (هدف هشتم توسعه پایدار) برای سازمان‌های توسعه‌ای ایران مطلوب نیست. در این میان، بنیاد

<sup>1</sup> Duffy

<sup>2</sup> International Labour Organization

مستضعفان انقلاب اسلامی به عنوان یکی از نهادهای توسعه‌ای کشور که نقش محوری در توسعه اقتصادی و محرومیت‌زدایی ایفا می‌کند (فرتوک‌زاده و شیرازی، ۱۴۰۳)، با چالش‌هایی متعدد در حوزه منابع انسانی مواجه است. با وجود برخورداری از منابع انسانی کافی و برنامه‌ریزی‌های جامع، این سازمان در بهره‌گیری مؤثر از ظرفیت‌های موجود و ایجاد هم‌افزایی منابع انسانی خود با موانع جدی روبه‌رو است (پرهیزکار ازبری و محبی، ۱۴۰۳). شواهد متعدد، از جمله نگرش کاری روتین و ضعف در فرآیندهای یادگیری و توانمندسازی، همگی نشان‌دهنده ناکارآمدی سیستم فعلی مدیریت منابع انسانی در بنیاد مستضعفان هستند (مختارپور اصل و کاملی، ۱۴۰۱). در چنین شرایطی، طراحی یک مدل برای انطباق راهبردهای مدیریت منابع انسانی با کار شایسته مسئله‌ای جدی محسوب می‌شود.

به لحاظ شکاف تجربی، مطالعات نشان داده‌اند هنوز خلأ جالب توجهی بین رویه‌های فعلی مدیریت منابع انسانی و استانداردهای کار شایسته وجود دارد و این موضوع در سازمان‌های بزرگ که نقشی تعیین‌کننده در شکل‌دهی به استانداردهای کاری دارند، بیشتر اهمیت دارد (Bozkurt et al., 2024). بررسی پیشینه تجربی داخلی نشان می‌دهد مطالعات مختلفی در زمینه کار شایسته از منظر فقهی (صیرفیان بابالدشتی و همکاران، ۱۴۰۱) و تعهد عاطفی کارکنان (محمدحسینی و قیسری، ۱۴۰۲) انجام شده‌اند. مطابق یافته‌های اخیر ترک تبریزی و همکاران (۱۴۰۳)، کار شایسته تحت تأثیر بافت نهادی و فرهنگی قرار دارد؛ با این حال، توجه کافی به تعادل کار - زندگی و گفتمان اجتماعی موجب شده است تا تحقق اهداف کار شایسته در سازمان‌ها با مشکل مواجه شود (استادیان و سپهوند، ۱۴۰۱)؛ به همین خاطر، بنیاد مستضعفان به عنوان یک سازمان توسعه‌گرا ناگزیر است شیوه‌های جدید و نوین مدیریت منابع انسانی را به کار بگیرد تا ضمن اثربخشی و کارآمدی اقتصادی، اهداف اجتماعی و به ویژه هدف هشتم توسعه پایدار (کار شایسته) را محقق سازد. از منظری دیگر، با توجه به تفاوت‌های فرهنگی، ارزشی و ساختاری، ارائه نسخه غیربومی مدیریت منابع انسانی و برخاسته از جوامع غربی نمی‌تواند پاسخ‌گوی نیاز این سازمان باشد. در ایران هنوز ابعاد و مؤلفه‌های مدل مدیریت منابع انسانی با تمرکز بر اهداف کار شایسته به‌روشنی تبیین نشده‌اند و این پژوهش، ضمن پر کردن خلأ نظری، یک مدل بومی برای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر کار شایسته برای سازمان بنیاد مستضعفان ارائه کرده است تا بتواند به این پرسش اساسی پاسخ دهد که مدل برازش‌یافته برای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر کار شایسته شامل کدام ابعاد و مؤلفه‌هاست؟

## مبانی نظری

### تاریخچه و مفهوم کار شایسته

در حوزه نظریه‌های اقتصادی، کار خدمتی است که توسط فرد برای انجام یک فعالیت اقتصادی ارائه

می‌شود (صیرفیان باب الدستی و همکاران، ۱۴۰۱) و معنای لغوی شایسته<sup>۱</sup> بیانگر درخور، مناسب، بانزاکت و مؤدبانه است (Huang et al., 2022). اصطلاح «کار شایسته» در سال ۱۹۹۹ برای اولین بار توسط خوان سوموویا<sup>۲</sup>، مدیر کل سازمان بین‌المللی کار (ILO) در هشتادوهفتمین نشست این سازمان در ژنو سوئیس (توفیقیان و همکاران، ۱۴۰۰) به عنوان مرجع ارزیابی شرایط کار مطرح شد تا مباحث اتحادیه‌های کارگری، ایمنی شغلی، حمایت قانونی از کارگران، در دسترس بودن تأمین اجتماعی و غیره را زیر چتر حمایتی خود قرار دهد (Su et al., 2022). طبق تعریف سازمان بین‌المللی کار (ILO)، کار شایسته شامل فرصت‌هایی برای کار مولد و ایجاد درآمد منصفانه، امنیت در محل کار و حمایت اجتماعی برای خانواده‌ها، چشم‌انداز بهتر برای توسعه فردی و یکپارچگی اجتماعی، آزادی افراد برای ابراز نظرات و نگرانی‌ها، سازمان‌دهی و مشارکت در تصمیم‌گیری‌هایی که بر زندگی آن‌ها و برابری فرصت‌ها تأثیر می‌گذارد، تعریف شده است (Benavides et al., 2022). کار شایسته، کاری باکیفیت است که دارای شرایط کار ایمن، دستمزد مناسب، بیمه درمانی مناسب، مرخصی کافی و سازگار با ارزش‌های خانوادگی باشد (Wei et al., 2022). برای کار شایسته، مترادف‌هایی متعدد وجود دارند که به نظر می‌رسد مفاهیم شغلی مانند کار خوب، کیفیت اشتغال و رضایت شغلی را پوشش می‌دهند (Mallett, 2018). کار شایسته، کاری است که حقوق انسان‌ها از نظر شرایط ایمنی کار و دستمزد پرداختی رعایت شود. به عبارت دیگر، احترام به تمامیت جسمی و روحی کارگران در انجام شغل و کارهای واگذاری تحت مضمون کار شایسته قرار می‌گیرد (Su et al., 2022). کار شایسته بیانگر کاری مناسب و آبرومندانه است که از حداقل‌های استاندارد تعیین‌شده برخوردار باشد (Monteiro et al., 2022) و جنبه‌هایی مانند فرصت‌های شغلی برابر، احترام به حقوق اساسی کار، حل تعارضات و حمایت اجتماعی را در بر گیرد (Nourafkan & Tanova, 2023). هدف کار شایسته دستیابی به رفاه کارگران قبل، حین و بعد از کار (بازنشستگی) است (Oppong, 2019) که ماهیت چندبُعدی دارد و به دنبال ایجاد یک فضای اقتصادی عادلانه‌تر است که در آن همه کارگران از امنیت شغلی، آزادی، عزت‌نفس و عدالت اجتماعی برخوردار باشند (Cooke et al., 2019). به طور کلی، کار شایسته بر تعادل و توازن بین کار و زندگی شخصی تأکید دارد (صیرفیان باب الدستی و همکاران، ۱۴۰۱) و نوعی تجربه درونی کاری از طریق به‌زیستی روان‌شناختی و مشتمل بر چهار هدف اصلی اشتغال مولد، حمایت اجتماعی، حقوق بنیادین کار و گفت‌وگو اجتماعی است که می‌توانند دستیابی به اهداف توسعه پایدار را ممکن سازند

<sup>1</sup> Decent

<sup>2</sup> Juan Somavia

(Nourafkan & Tanova, 2023).

## نظریه روان‌شناسی کار

نظریه روان‌شناسی کار (PWT)<sup>۱</sup> چارچوبی است که برای ارزیابی مسائل مربوط به کار شایسته ارائه شده (Chen et al., 2020) و یک نظریه امیدبخش برای عدالت اجتماعی، به‌زیستی کارکنان، کرامت انسانی و حمایت سیاسی است. نظریه روان‌شناسی کار، کار شایسته را به عنوان یک مفهوم اساسی در یک زمینه اجتماعی گسترده قرار می‌دهد و توسعه انسانی را از منظر طبقه اجتماعی و موقعیت اقتصادی تحلیل و بررسی می‌کند (Duffy et al., 2016; Ribeiro et al., 2019). این نظریه عوامل زمینه‌ای و بین‌فردی انتخاب شغل را تحت بررسی قرار می‌دهد و با توجه به توزیع نامتوازن منابع مالی، حقوق و پاداش‌های کاری که در میزان رضایت و ناراضی‌های کارکنان تأثیری شگرف دارد، توسعه کارراهه شغلی و به‌زیستی کارکنان را برای بهبود عملکرد فردی و سازمانی مفید می‌داند (Jin, 2016). نظریه روان‌شناسی کار پیشنهاد می‌کند کار شایسته می‌تواند رفاه افراد را از طریق ارضای نیازهای آن‌ها برای بقا، مشارکت اجتماعی و خودتعیین‌گری بهبود بخشد (Duffy et al., 2016). کار شایسته به عنوان یک مفهوم اصلی در این نظریه پذیرفته شده است و به این صورت تعریف می‌شود: (۱) کاری که شرایط کاری ایمن فیزیکی و بین‌فردی ارائه می‌کند، (۲) ساعت‌هایی برای وقت آزاد و استراحت دارد، (۳) ارزش‌های سازمانی که مکمل ارزش‌های اجتماعی است را در نظر می‌گیرد، (۴) جبران خدمات کافی دارد و (۵) دسترسی به مراقبت‌های بهداشتی کافی را فراهم می‌آورد (Cooke et al., 2019). مطابق نظریه روان‌شناسی کار، دافی و همکاران (۲۰۱۶) نشان دادند کار شایسته نه فقط رفاه فردی را بهبود می‌دهد، بلکه از طریق تقویت ارزش‌های اجتماعی و حفظ کرامت انسانی، زمینه‌ساز دستیابی به عدالت اجتماعی و توسعه پایدار است (Ma et al., 2023)؛ بنابراین، نظریه روان‌شناسی کار، علاوه بر مدنظر قرار دادن شرایط فیزیکی کار و جنبه اقتصادی، به ابعاد اجتماعی و روان‌شناختی توجهی ویژه دارد و به دنبال به‌زیستی فردی و اجتماعی است (Su et al., 2022).

## مدیریت منابع انسانی شایسته

ریشه‌های مدیریت منابع انسانی به دوران انقلاب صنعتی و تأسیس سازمان بین‌المللی کار (ILO) در سال ۱۹۱۹ برمی‌گردد. در سال ۱۹۱۳، با تأسیس انجمن افسران رفاهی در بریتانیا، اولین گام‌های رسمی برای توجه به رفاه کارکنان برداشته شد (Magalhães et al., 2024). در دهه اخیر، تحولی چشمگیر در رویکردهای مدیریت منابع انسانی رخ داده است و ادبیات نظری جنبه‌های مختلف آن را فراتر از نتایج مالی برجسته کرده است. بیک و کیم<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> Psychology of Working Theory

<sup>۲</sup> Baek & Kim



(۲۰۲۱) مفهوم مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی را معرفی کردند. مطالعات اخیر نیز نشان داده‌اند مدیریت منابع انسانی نقشی مهم در کمک به کسب‌وکارها برای حرکت به سمت مسئولیت‌پذیری اجتماعی و پایداری دارد و این امر از طریق ایجاد شیوه‌های مدیریت منابع انسانی که توسعه سرمایه اجتماعی، زیست‌محیطی و انسانی را در نظر می‌گیرد، محقق می‌شود (Geradine & McWha-Hermann, 2024). در واقع، سازمان‌ها باید هم‌زمان هم سودآور باشند و هم به پایداری اجتماعی و زیست‌محیطی توجه کنند؛ به این سبب، آوست و همکاران (۲۰۲۰) مفهوم «مدیریت منابع انسانی خوب همگانی» را مطرح کردند که فراتر از اهداف سازمانی، چالش‌های توسعه پایدار نیز را مدنظر قرار می‌دهد. از نگاه اهداف پایداری و «خوب همگانی»، مدیریت منابع انسانی شایسته سیستمی از سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی است که علاوه بر اهداف سازمانی، به دنبال ایجاد تعادل بین سودآوری، مسئولیت‌های اجتماعی و ملاحظات زیست‌محیطی است. از منظر توسعه و رفاه فردی، مدیریت منابع انسانی شایسته چارچوبی برای مدیریت افراد با تکیه بر رفاه جسمی، روانی و اجتماعی و به دنبال ایجاد محیطی است که در آن افراد بتوانند با آرامش ذهنی و روانی شکوفا شوند (Monteiro et al., 2022). مبتنی بر نظریه عدالت اجتماعی، مدیریت منابع انسانی شایسته رویکردی جامع و انسان‌محور است که بر عدالت اجتماعی، برابری فرصت‌ها و احترام به کرامت انسانی در تمامی فعالیت‌های منابع انسانی از جمله استخدام، توسعه، جبران خدمات و روابط کاری تأکید دارد (RandeV & Jha, 2023). این رویکرد با تأکید بر حقوق اساسی کار (سازمان بین‌المللی کار، ۲۰۲۲). به دنبال ایجاد محیط کاری منصفانه و شرافتمندانه است (Geradine & McWha-Hermann, 2024). این تعاریف نشان می‌دهند مدیریت منابع انسانی شایسته مفهومی چندبُعدی است که نیازمند توجه هم‌زمان به جنبه‌های مختلف عدالت، پایداری، رفاه و توسعه فردی است؛ بنابراین، اقدامات مدیریت منابع انسانی که شامل استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه، جبران خدمات، ارزیابی عملکرد و مدیریت مسیر شغلی هستند، باید هم‌سو با اهداف توسعه پایدار و کار شایسته تدوین شوند (Magalhães et al., 2024).

## پیشینه پژوهش

برای آنکه بتوان یک تحلیل نظام‌مند از مطالعات پیشین داخلی و خارجی کسب کرد، آن دسته از مطالعات تجربی مرتبط با پژوهش حاضر در قالب جدول ۱ به طور خلاصه ساختاردهی شده‌اند.

جدول ۱) خلاصه پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با پژوهش حاضر

پژوهشگران	سال	عنوان پژوهش	یافته‌های پژوهش
ترک تبریزی و همکاران	۱۴۰۳	شناسایی ابعاد کار شایسته در صنعت خودروسازی ایران	کار شایسته دارای نه بُعد جبران خدمات، داشتن بیمه درمانی و بازنشستگی، امنیت شغلی، جنبه‌های اجتماعی مثبت در کار، رشد حرفه‌ای، شرایط کار

ایمن، ویژگی‌های سازمانی شغل، عدالت و اوقات فراغت است.			
کار شایسته از طریق بهبود ایمنی روان‌شناختی (کاهش عدم اطمینان شغلی)، تعهد عاطفی را افزایش می‌دهد. تضمین کار شایسته عدم اطمینان ادراک‌شده در رابطه با شغل و شرایط کار را کاهش می‌دهد.	تأثیر کار شایسته بر تعهد عاطفی با نقش ایمنی روان‌شناختی	۱۴۰۲	محمدحسینی و قیصری
کار شایسته با استانداردهای حقوق بشری (مانند منع کار کودکان) هم‌سو است. منع کار اجباری، دستمزد عادلانه، داشتن تشکل صنفی و حمایت اجتماعی از سازوکارهای تأثیر کار شایسته بر تحقق موازین حقوق بشری کارگران هستند.	تبیین نقش کار شایسته در رعایت موازین حقوق بشری با رویکرد فقهی	۱۴۰۱	صیرفیان بابالدشتی و همکاران
نیاز به تقویت مؤلفه‌های گفت‌وگوی اجتماعی و تعادل کار - زندگی وجود دارد. پیشنهاد شده است که از پاداش‌های رابطه‌ای (غیرمالی) برای جبران محدودیت‌های بودجه‌ای استفاده شود. مؤلفه فرصت‌های پیشرفت در رابطه با پژوهش، اهمیت کمی در تدوین راهبرد پاداش دارد.	طراحی استراتژی پاداش مبتنی بر شاخص‌های کار شایسته	۱۴۰۱	استادیان و سپهوند
چهار رکن کلیدی کار شایسته شامل اشتغال مولد، حمایت اجتماعی، حقوق کارگران و گفت‌وگوی اجتماعی هستند. بر ضرورت ادغام این ارکان در سیاست‌های ملی برای کاهش فقر و نابرابری در محیط کار تأکید شده است.	تبیین مفهوم و ارکان کار شایسته از منظر حقوقی و ارتباط آن با توسعه پایدار	۱۴۰۰	رحمانی
متغیرهای برون‌زای اعتمادآفرینی بین اعضا، تلاش برای جذب منابع و گسترش ارتباطات اجتماعی و سناریوسازی تأثیری جالب توجه بر کاهش تعارضات و بهبود وضعیت کار شایسته دارند. مدل بومی‌شده با تأکید بر عدالت و کرامت انسانی طراحی شد.	طراحی مدل پویای روابط کار/صنعت با تأکید بر کار شایسته در بافت صنعت ایران	۱۳۹۹	عسکری پور گلوپیک و همکاران
شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار (استخدام و انتخاب، پاداش‌دهی منصفانه، ایمنی محیط کار، آموزش و توسعه فردی) موجب ترویج کار شایسته می‌شود.	نقش شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در پیشبرد اهداف کار شایسته در بانک‌های هند و چین	۲۰۲۵	شاهید <sup>۱</sup> و همکاران
مدیریت منابع انسانی باید به رفاه، ملاحظات اخلاقی و مسئولانه کار، توسعه مهارت‌ها و شرایط کاری کارکنان توجه کند و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی طوری طراحی و اجرا شوند که با ارزش‌های پیمان سازمان ملل متحد و مفهوم کار شایسته هم‌سو باشند.	شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و کار شایسته در نهادهای عضو پیمان جهانی سازمان ملل	۲۰۲۴	ماگالهاس <sup>۲</sup> و همکاران
بهبود دستمزد عادلانه با افزایش انعطاف‌پذیری کارکنان همراه است. عملکرد سازمان زمانی که کار شایسته از طریق نهادهای محلی فیلتر می‌شود، به شدت تحت تأثیر قرار می‌گیرد.	ارزیابی و درک نحوه تعامل شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پیشرو و کیفیت کار شایسته	۲۰۲۴	بوزکورت <sup>۳</sup> و همکاران
مدیران منابع انسانی می‌توانند بازیگران راهبردی در برقراری حقوق عادلانه باشند. مدیران منابع انسانی یکی از سه نقش شناسایی‌شده (پیشرو، نگهبان	در جست‌وجوی کار شایسته: مدیران منابع انسانی به عنوان	۲۰۲۴	جرادین و هرمان <sup>۴</sup>

<sup>1</sup> Shahid

<sup>2</sup> Magalhães

<sup>3</sup> Bozkurt

<sup>4</sup> Geradine & McWha-Hermann

یا مشاور فنی) را برای برقراری فعالانه پاداش عادلانه به عهده می‌گیرند.	نگهبان‌های پاداش عادلانه		
اگرچه افزایش حجم کار می‌تواند موجب بهبود رفاه ذهنی کارکنان کمک شود (هم‌سو با هدف توسعه پایدار)، در صورتی که فشار کاری بیش از حد شود، به آسیب‌های بهداشتی و کاهش سلامت کارکنان منجر خواهد شد (تأکید بر هدف هشتم).	بهبود کیفیت کار برای سلامت کارکنان: تعامل اهداف سوم و هشتم توسعه پایدار از دیدگاه مدیریت منابع انسانی پایدار	۲۰۲۴	ماریاپانادار <sup>۱</sup>
حاشیه‌نشینی و محدودیت‌های اقتصادی از جمله مهم‌ترین پیش‌زمینه‌های کار شایسته هستند. رضایت از نیازهای معیشتی، رضایت از شغل و زندگی از جمله پیامدهای مهم کار شایسته هستند.	درک کارکنان از کار شایسته: مرور نظام‌مند پژوهش‌های کمی	۲۰۲۳	نورافکن و تانوا <sup>۲</sup>
شیوه‌های توسعه منابع انسانی پایدار (S-HRD) پتانسیل ترویج تمام ابعاد کار شایسته شامل ایجاد اشتغال، حمایت اجتماعی، حقوق اساسی کارکنان و گفت‌وگوی اجتماعی را دارند.	ترویج کار شایسته: دیدگاه توسعه منابع انسانی پایدار	۲۰۲۳	راندو و جها <sup>۳</sup>
این چارچوب شامل تقاطع ستون‌های اصلی کار شایسته (ایجاد اشتغال، حمایت اجتماعی، حقوق اساسی کارگران و گفت‌وگوی اجتماعی) با خطرات جدید و نوظهور مربوط به شرایط کار است.	چارچوب ایمنی و بهداشت شغلی برای کار شایسته	۲۰۲۲	شولت <sup>۴</sup> و همکاران
نگرش منفی کارفرمایان نسبت به افراد معلول مستقیماً با نگرش منفی مدیران منابع انسانی نسبت به استخدام آن‌ها رابطه دارد و این موضوع باعث نقص در ارائه کار شایسته می‌شود.	نقش شیوه‌های استخدام و ارائه کار شایسته برای افراد دارای معلولیت در سریلانکا	۲۰۲۱	مودانایاک و ویراسینگ <sup>۵</sup>

## روش پژوهش

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل مدیریت منابع انسانی مبتنی بر کار شایسته با رویکرد آمیخته اکتشافی دومرحله‌ای (کیفی و کمی) انجام شده است. در مرحله نخست، برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدل، از رویکرد کیفی مبتنی بر روش فراترکیب متون و منابع علمی مرتبط استفاده شد. استفاده از روش فراترکیب به پژوهشگر اجازه داد با ترکیب نظام‌مند یافته‌های مطالعات پیشین، هم‌زمان ابعاد عینی و روان‌شناختی مدیریت منابع انسانی هم‌سو با اهداف کار شایسته را ارائه کند. در مرحله دوم پژوهش، رویکرد تبیینی حاکم است و پژوهشگران به دنبال ارائه مدلی برای بنیاد مستضعفان هستند که هدف اصلی آن بومی‌سازی و اعتبارسنجی شاخص‌های شناسایی شده در مرحله نخست بر اساس یک مطالعه پیمایشی است؛ به این سبب، از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل مسیر مبتنی بر الگوسازی معادلات ساختاری استفاده شد.

در مرحله نخست، ۱۶۵ مقاله علمی معتبر از پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی و بین‌المللی بازخوانی و بررسی شدند.

<sup>1</sup> Mariappanadar

<sup>2</sup> Nourafkan & Tanova

<sup>3</sup> Randev & Jha

<sup>4</sup> Schulte

<sup>5</sup> Mudannayake & Weerasinghe

مقاله‌های مرتبط با استفاده از کلیدواژه‌های «کار شایسته، روان‌شناسی کار، مدیریت منابع انسانی» و دستور AND در بین پایگاه‌های علمی داخلی (ایراندک، جهاد دانشگاهی، وبگاه علوم انسانی) و همچنین پایگاه‌های معتبر خارجی (ساینس دایرکت<sup>۱</sup>، اسکاپوس<sup>۲</sup>، وب آو ساینس<sup>۳</sup>) در بازه زمانی ۲۰۱۴ تا ۲۰۲۴ جمع‌آوری شدند. معیارهای ورود شامل مطالعاتی بودند که ارتباط ابعاد کار شایسته (فرصت اشتغال‌آفرینی، حقوق بنیادین کار، حمایت اجتماعی و گفتمان اجتماعی) با مدیریت منابع انسانی را بررسی کردند و روش‌شناسی شفافی داشتند. مطالعات تکراری، مروری محض و فاقد روش‌شناسی و داده‌های تجربی (کمی/کیفی) حذف شدند.

در مرحله کمی پژوهش، جامعه آماری شامل مدیران ارشد، میانی، عملیاتی و کارشناسان سازمان مرکزی بنیاد مستضعفان در شهر تهران بود که بر اساس آمار رسمی سازمان متبوع در اردیبهشت‌ماه سال ۱۴۰۳، تعداد آن‌ها ۳۲۵ نفر بود. نمونه پژوهش به روش تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم هر طبقه بر مبنای سمت شغلی (مدیران ارشد ۸ درصد، میانی ۲۳ درصد، عملیاتی ۳۱ درصد و کارشناسان ۳۸ درصد) انتخاب شد. حجم نمونه اولیه بر اساس قاعده سرانگشتی در مدل‌سازی معادلات ساختاری و با توجه به تعداد سازه‌های پنهان پژوهش، ۱۵۰ نفر تعیین شد. با این حال، برای پوشش ریسک داده‌های ناقص یا عدم پاسخ‌گویی، ۱۸۵ پرسشنامه توزیع شدند که از این تعداد، ۱۷۷ پرسشنامه کامل و قابل تحلیل با نرخ بازگشت مؤثر (۹۵/۷ درصد) بودند. بر اساس مبانی روش‌شناسی مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر واریانس<sup>۴</sup>، حجم نمونه انتخابی این پژوهش با در نظر گرفتن قاعده ۱۰ نمونه به ازای هر سازه پنهان و همچنین توان آماری ۰/۸، برای تحلیل روابط پیچیده بین متغیرهای پژوهش کافی و قابل اتکا است (Hair et al., 2014).

در پژوهش حاضر، از الگوی هفت‌مرحله‌ای سندلوسکی<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۰۷) برای تدوین مدل مدیریت منابع انسانی مبتنی بر کار شایسته استفاده شد؛ به این سبب، با غربالگری چندگانه نهایتاً ۳۹ مقاله انتخاب شدند که واجد همه معیارهای ورود و دارای چارچوب روش‌شناختی مناسب بودند. این منابع منتخب مبنای اصلی تحلیل محتوا، استخراج مفاهیم کلیدی و طراحی مدل مفهومی پژوهش را تشکیل می‌دهند. در مرور نظام‌مند، از نمودار جریان پریسما<sup>۶</sup> مطابق شکل ۱ برای خلاصه‌سازی فرآیند جست‌وجو استفاده شد که یک چک‌لیست استاندارد و شامل سه مرحله اصلی شناسایی، غربالگری و شمولیت است. این نمودار معیارهای انتخاب مقاله‌ها، واجد شرایط بودن آن‌ها، غربالگری و شمول گزارش‌هایی را که در حیطه مرور نظام‌مند قرار می‌گیرند، مشخص می‌کند. در پژوهش حاضر،

<sup>1</sup> ScienceDirect

<sup>2</sup> Scopus

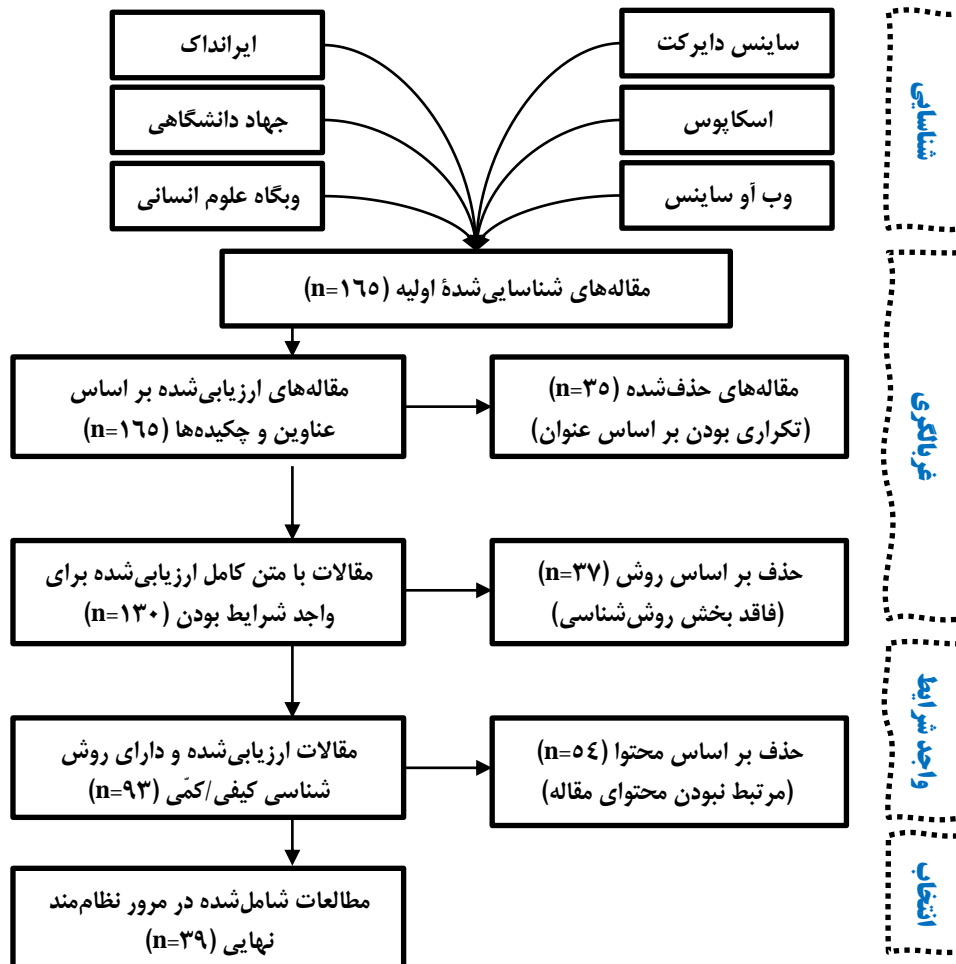
<sup>3</sup> Web of Science

<sup>4</sup> PLS-SEM

<sup>5</sup> Sandelowski

<sup>6</sup> PRISMA

پایگاه‌های داده داخلی (ایرانداک، جهاد دانشگاهی، پرتال جامع علوم انسانی) و پایگاه‌های داده خارجی (ساینس دایرکت، اسکاپوس، وب او ساینس) به دلیل پوشش گسترده مجلات معتبر استفاده شدند. بهره‌گیری از چند پایگاه داده معتبر، علاوه بر تضمین کیفیت مطالعات، امکان دسترسی گسترده‌تر به نتایج را فراهم می‌آورد.



شکل ۱) نمودار شناسایی، غربالگری و شمولیت مقالات (PRISMA)

گام نهایی پژوهش تحلیل کمی یافته‌هاست که با رویکرد الگوسازی معادلات ساختاری انجام شده است. در پژوهش حاضر، برای تحلیل عاملی و اعتبارسنجی روابط از معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS)<sup>۱</sup> استفاده شد. با توجه به ماهیت اکتشافی پژوهش و طراحی یک مدل انعکاسی و همچنین توزیع غیرنرمال داده‌های نظرسنجی، استفاده از معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی مناسب است (Ringle et al., 2020).

<sup>۱</sup> Partial Least Squares

## یافته‌ها

### تحلیل یافته‌های بخش کیفی

با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدل مدیریت منابع انسانی مبتنی بر کار شایسته، مراحل روش فراترکیب با استفاده از الگوی هفت‌مرحله‌ای ساندلوسکی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۷) انجام شدند.

مرحله اول: تنظیم پرسش پژوهش

در این پژوهش، برای تنظیم پرسش‌های مرحله‌ای مختلف طی شدند که بر ابعاد چه چیزی، چه کسی، چه وقت و چگونه تمرکز دارند و در **جدول ۲** آمده آورده شده‌اند.

جدول ۲) تنظیم پرسش پژوهش

شاخص‌ها	پرسش‌ها	پاسخ‌ها
چه چیزی (what)	مفاهیم، مقوله‌ها و مؤلفه‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی متمرکز بر کار شایسته کدام‌اند؟	شناسایی، استخراج، مقوله‌بندی و دسته‌بندی بر اساس مرور پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی
چه کسی (who)	منابع اطلاعاتی برای دستیابی مفاهیم، مقوله‌ها و مؤلفه‌ها چیست؟	همه پایگاه‌های علمی معتبر داخلی و خارجی قابل استناد فارسی و انگلیسی‌زبان
چه زمانی (when)	مفاهیم، مقوله‌ها و مؤلفه‌های جست‌وجوشده مربوط به چه دوره زمانی هستند؟	همه مقاله‌های منتشرشده یک دهه اخیر (از سال ۲۰۱۴ تا ۲۰۲۴) که بیشترین سهم مطالعاتی مربوط به کار شایسته را تشکیل می‌دهند.
چگونه (how)	روش جمع‌آوری داده‌ها در پژوهش چگونه است؟	این مطالعه از داده‌های ثانویه با بررسی همه مقاله‌های مربوط مطابق پرسش پژوهش استفاده کرده است.

مرحله دوم: بررسی نظام‌مند متون علمی

در این مرحله، پژوهشگران با انتخاب کلیدواژه‌های مرتبط، بر جست‌وجوی نظام‌مند در پایگاه‌های اطلاعاتی متمرکز می‌شوند. کلیدواژه‌های استفاده‌شده در پژوهش حاضر شامل «کار شایسته، روان‌شناسی کار، مدیریت منابع انسانی» بودند و در نتیجه جست‌وجوی نظام‌مند مقاله‌ها از سال ۲۰۱۴ تا ۲۰۲۴، در مجموع ۱۶۵ مقاله به زبان‌های فارسی و انگلیسی یافت شدند. در این پژوهش، صرفاً پایان‌نامه‌های معتبر و مقاله‌های منتشرشده در مجلات علمی - پژوهشی بررسی شدند؛ زیرا فرآیند داوری دقیق و سخت‌گیرانه این مجلات اعتبار نمونه آماری را افزایش می‌دهد. در طول پژوهش، تعریف کلیدواژه‌ها و چارچوب جست‌وجوی آن‌ها به طور مداوم بازنگری و ارزیابی مجدد شد. **جدول ۳** فهرست پایگاه‌های داده اطلاعاتی و تعداد مقاله‌های یافت‌شده در هر پایگاه داده را نشان می‌دهد.

<sup>1</sup> Sandelowski

جدول ۳) فهرست پایگاه‌های داده استفاده‌شده و فراوانی مقاله‌های یافت‌شده

پایگاه داده انگلیسی	فراوانی مقاله‌ها	پایگاه داده فارسی	فراوانی مقاله‌ها
ساینس دایرکت (الزویبر)	۴۱	پرتال جامع علوم انسانی	۳۱
اسکاپوس	۲۶	ایرنداک	۲۳
وب او ساینس		جهاد دانشگاهی	۲۷
پروکوئست	۱۷	مگ ایران	۱۷

مرحله سوم: انتخاب مقاله‌های مناسب

در فرآیند جست‌وجو و انتخاب مقاله‌های مناسب، پژوهشگر معیارهایی دقیق را برای غربال مطالعات تعریف کرد. ابتدا، عنوان مقاله‌ها بررسی شد و مقاله‌های نامرتبط حذف شدند. در واقع، هدف اصلی انتخاب مقاله‌هایی بود که با پرسش و هدف پژوهش هم‌خوانی داشتند. در مرحله بعدی، چکیده مقاله‌ها مطالعه شد و تعداد مقاله‌ها به تدریج کاهش یافت. سپس، محتوا، متن مقاله‌ها و روش‌شناسی به عنوان معیارهای دقیق‌تر حذف یا حفظ مقاله‌ها به طور دقیق بررسی شدند. در نهایت، مجموعه‌ای محدود از مقاله‌ها که دارای بیشترین تناسب موضوعی بودند، برای ورود به مراحل بعدی انتخاب شدند. در این مرحله، شکل ۱ به عنوان ساختار چک‌لیست جریان پریسما برای خلاصه‌سازی فرآیند جست‌وجو استفاده شد. در این گام، ارزیابی کیفیت مطالعات اهمیت فراوانی دارد که هدف اصلی آن حذف مقاله‌های فاقد اعتبار علمی است؛ به این سبب، از ابزار استاندارد ارزیابی حیاتی استفاده شد که قابلیت ارزیابی مطالعات کیفی و کمی را دارد.

مرحله چهارم: استخراج داده‌های متنی

در این مرحله، مقاله‌های باقی‌مانده به طور کامل برای استخراج اطلاعات مورد نیاز بررسی شدند؛ در نتیجه، مفاهیم استخراج‌شده از مقاله‌ها چندین بار بازبینی شدند که به شناسایی ۴۷ مفهوم اولیه منجر شد و پس از بازبینی چندگانه، مفاهیم تکراری حذف و غربالگری شدند. جدول ۴ مفاهیم اولیه احصاشده از ادبیات برای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر کار شایسته را نشان می‌دهد.

جدول ۴) مفاهیم اولیه احصاشده از ادبیات برای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر کار شایسته

ردیف	مفاهیم استخراج‌شده	ردیف	مفاهیم استخراج‌شده
۱	اطلاع‌رسانی دقیق و شفاف از شرایط و ضوابط استخدام	۴۸	تشویق به خودارزیابی و توسعه فردی
۲	ابزارهای گزینش متناسب با فرهنگ ایرانی - اسلامی	۴۹	تشویق کارکنان به ارائه نظرات
۳	ارائه بیمه از کارافتادگی در صورت بروز حادثه	۵۰	تضمین آینده شغلی کارکنان
۴	ارائه پاداش و مزایا متناسب با عملکرد و تلاش	۵۱	تضمین اوقات فراغت و تعطیلات کاری
۵	ارائه تصویری کامل از عملکرد کارکنان	۵۲	تضمین رعایت حداقل دستمزد قانونی

ردیف	مفاهیم استخراج‌شده	ردیف	مفاهیم استخراج‌شده
۶	ارائه خدمات بهداشتی و درمانی مناسب	۵۳	تضمین معیشت پایدار پس از بازنشستگی
۷	ارائه خدمات رفاهی به خانواده کارکنان	۵۴	تعهدات شرعی و اخلاقی در قبال حقوق کارکنان
۸	ارائه دوره‌های آموزشی متناسب با نیازهای شغلی	۵۵	توجه به آموزش‌های تخصصی و فنی برای رشد حرفه‌ای
۹	ارتقای کیفیت استخدام با استفاده از نظرات کارکنان	۵۶	توجه به آموزش‌های مهارت‌محور و کاربردی
۱۰	ارتقای عادلانه سطح دانش و مهارت‌های عمومی کارکنان	۵۷	توجه به دانش مرتبط با شغل و تجربه کاری داوطلبان
۱۱	ارزیابی عادلانه صلاحیت‌ها و توانمندی‌های داوطلبان	۵۸	توجه به زمان‌بندی کار و کارسنجی
۱۲	ارزیابی مبتنی بر تلاش‌ها و عملکرد واقعی کارکنان	۵۹	توجه به نیازهای بهداشتی و درمانی کارکنان
۱۳	استخدام مبتنی بر توسعه استعدادها	۶۰	توجه به نیازهای جسمی و روحی کارکنان
۱۴	استفاده از معیارهای شفاف و عینی در ارزیابی عملکرد	۶۱	جابه‌جایی کمتر کارکنان در مشاغل
۱۵	استفاده از نظرات کارفرمایان در تدوین ضوابط استخدامی	۶۲	جلب مشارکت کارفرمایان در فرآیند گزینش و استخدام
۱۶	استفاده از نظرات کارکنان در بهبود سیستم ارزیابی	۶۳	جلب مشارکت کارکنان در فرآیند ارزیابی عملکرد
۱۷	اطلاع‌رسانی دقیق و شفاف از معیارها و فرآیند ارزشیابی	۶۴	حفظ امنیت خاطر و آرامش روانی کارکنان
۱۸	اطمینان از عدم تبعیض در توزیع پاداش‌ها	۶۵	حفظ تناسب بین دستمزد و تورم
۱۹	اعطای جوایز و نشان‌های قدردانی به کارکنان برتر	۶۶	حفظ سلامت و پیشگیری از حوادث ناشی از شغل
۲۰	انعطاف‌پذیری در ساعات کاری	۶۷	حفظ کرامت و منزلت بازنشستگان
۲۱	انگیزه‌بخشی به کارکنان با برنامه‌های مستمر قدردانی	۶۸	حفظ و ارتقای سطح سلامت روانی کارکنان
۲۲	اهمیت به اخلاق و شئون اسلامی در فرآیند گزینش	۶۹	حمایت از ارائه ایده‌های خلاقانه کارکنان
۲۳	اولویت‌دهی به تخصص داوطلبان در فرآیند استخدام	۷۰	حمایت از کارکنان در دوران بازنشستگی
۲۴	ایجاد جو مناسب برای مشارکت	۷۱	حمایت از کارکنان در مواقع از کارافتادگی
۲۵	ایجاد فرصت‌های آموزشی برای افراد دارای معلولیت	۷۲	حمایت از گفتمان آزاد و منصفانه
۲۶	ایجاد فرهنگ تقدیر و تشکر از تلاش‌های کارکنان	۷۳	خدمات بهداشتی و درمانی برای خانواده
۲۷	ایجاد فضای صمیمی و همدلانه	۷۴	خدمات توان‌بخشی شغلی
۲۸	ایجاد کمیته‌های مشترک برای نظارت بر فرآیند استخدام	۷۵	داشتن نظام پیشنهادها و ایده‌پردازی
۲۹	ایجاد محیط امن و شاد برای خانواده‌ها	۷۶	رعایت اصول ایمنی در محیط کار
۳۰	آموزش قوانین و مقررات مربوط به کار	۷۷	رعایت حداقل دستمزد و مزایای قانونی
۳۱	آموزش مهارت‌های حل تعارض و مذاکره در محیط کاری	۷۸	رعایت حقوق و مزایا طبق قانون کار ایران
۳۲	آموزش مهارت‌های کار تیمی و همکاری	۷۹	رعایت عدالت در ارزیابی عملکرد
۳۳	برنامه پاداش‌دهی واضح و مشخص	۸۰	رعایت قانون و مقررات مربوط به دستمزدها
۳۴	برنامه کاری متوازن بین زندگی شخصی و حرفه‌ای	۸۱	روش‌های مصاحبه و آزمون متناسب با ارزش‌های اسلامی
۳۵	به‌کارگیری روش‌های نوین آموزشی	۸۲	سازوکار مشارکت‌پذیری شفاف
۳۶	بیمه بیکاری در صورت از دست دادن شغل	۸۳	شفافیت در فرآیند بررسی صلاحیت‌ها و معیارهای گزینش
۳۷	بیمه درمانی تکمیلی و باکیفیت	۸۴	شناسایی مشاغل مورد نیاز بازار کار
۳۸	پاسخ‌گویی به داوطلبان در رابطه با نتایج گزینش	۸۵	طراحی محیط کار ارگونومیک و متناسب با نیازهای انسانی



ردیف	مفاهیم استخراج شده	ردیف	مفاهیم استخراج شده
۳۹	پاسخ‌گویی در رابطه با نتایج ارزشیابی	۸۶	عدم تبعیض جنسیتی، قومیتی و سیاسی در استخدام
۴۰	پرداخت دستمزد بر اساس شایستگی‌ها و تجربه	۸۷	فراهم کردن امکانات آموزشی برای همه افراد
۴۱	تبادل نظر و گفت‌وگو بین کارکنان و مدیریت	۸۸	فرصت برابر برای ارائه نظرات
۴۲	تدوین آموزش مبتنی بر نیازها و آموزه‌های اسلامی	۸۹	فرصت برابر برای همه داوطلبان واجد شرایط
۴۳	ترویج عدالت آموزشی و فرصت‌های برابر	۹۰	قدردانی و تشویق منصفانه
۴۴	ترویج فرهنگ کارآفرینی و اشتغال‌زایی	۹۱	کاهش ریسک شغلی و ایجاد محیط کاری بدون استرس
۴۵	ترویج فرهنگ گفت‌وگو و تعامل	۹۲	گفتمان مبتنی بر صداقت و اعتماد
۴۶	تشکیل انجمن‌های صنفی و کارگری	۹۳	مشارکت کارکنان در فرآیند ارزشیابی
۴۷	تشکیل کانال‌های مناسب برای دریافت بازخورد	۹۴	مقرری از کارافتادگی

#### مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل کیفی و ادغام یافته‌ها

در فرایند تجزیه و تحلیل کیفی، مفاهیم و مضامین مشترک شناسایی و در گروه‌های مفهومی مشخص دسته‌بندی می‌شوند. نتایج این تحلیل که توسط سندلوسکی و باروسو «بررسی موضوعی» نامیده شده است، شامل شناسایی و دسته‌بندی مضامین و مفاهیم است. این مفاهیم در نهایت در قالب مقوله‌های کلی‌تر سازمان‌دهی شدند که در [جدول ۵](#) ارائه شده‌اند.

جدول ۵) مفاهیم، مقوله‌ها و ابعاد کلی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر کار شایسته

ابعاد	مؤلفه‌ها	مفاهیم سازنده
جذب و استخدام شفاف و عادلانه	شفافیت در گزینش و استخدام	اطلاع‌رسانی دقیق و شفاف از شرایط و ضوابط استخدام؛ شفافیت در فرآیند بررسی صلاحیت‌ها و معیارهای گزینش؛ پاسخگویی به داوطلبان در خصوص نتایج گزینش.
	عدالت محوری در گزینش و استخدام	عدم تبعیض جنسیتی، قومیتی و گرایش سیاسی در استخدام؛ فرصت برابر برای همه داوطلبان واجد شرایط؛ ارزیابی عادلانه صلاحیت‌ها و توانمندی‌های داوطلبان.
	رعایت قانون کار در استخدام	رعایت حقوق و مزایا طبق قانون کار ایران؛ تعهدات شرعی و اخلاقی در قبال حقوق کارکنان؛ رعایت حداقل دستمزد و مزایای قانونی.
	گزینش مبتنی بر ارزش‌های اسلامی	ابزارهای گزینش متناسب با فرهنگ ایرانی-اسلامی؛ روش‌های مصاحبه و آزمون متناسب با ارزش‌های اسلامی؛ اهمیت دادن به اخلاق و سئونات اسلامی در فرآیند گزینش.
	انتخاب و استخدام مبتنی بر شایستگی	اولویت‌دهی به تخصص و مهارت داوطلبان در فرآیند استخدام؛ توجه به دانش مرتبط با شغل و تجربه کاری داوطلبان؛ استخدام مبتنی بر توسعه استعدادها.
	مشارکت ذی‌نفعان در برنامه‌های استخدامی	جلب مشارکت کارفرمایان در فرآیند گزینش و استخدام؛ استفاده از نظرات کارفرمایان در تدوین ضوابط استخدامی؛ ارتقاء کیفیت استخدام با استفاده از نظرات کارکنان؛ ایجاد کمیته‌های مشترک برای نظارت بر فرآیند استخدام.
	توانمندسازی و	نیازسنجی آموزشی

ابعاد	مؤلفه‌ها	مفاهیم سازنده	
توسعه فردی	برنامه‌های آموزشی نظام‌مند	فرهنگ کارآفرینی و اشتغال‌زایی. تدوین برنامه آموزشی مبتنی بر نیازها و آموزه‌های اسلامی؛ به‌کارگیری روش‌های نوین آموزشی؛ آموزش مهارت‌های کار تیمی و همکاری؛ آموزش مهارت‌های حل تعارض و مذاکره در محیط کاری؛ آموزش قوانین و مقررات مربوط به کار.	
	دسترسی عادلانه به برنامه‌های آموزشی	فراهم کردن امکانات آموزشی برای همه افراد؛ ترویج عدالت آموزشی و فرصت‌های برابر؛ ایجاد فرصت‌های آموزشی برای افراد دارای معلولیت	
جبران خدمات و پاداش منصفانه	توسعه عادلانه دانش و مهارت‌ها	ارتقای عادلانه سطح دانش و مهارت‌های عمومی کارکنان؛ توجه به آموزش‌های تخصصی و فنی برای رشد حرفه‌ای؛ ارائه دوره‌های آموزشی متناسب با نیازهای شغلی	
	پاداش و مزایای منصفانه	ارائه پاداش و مزایا متناسب با عملکرد و تلاش؛ اطمینان از عدم تبعیض در توزیع پاداش‌ها؛ قدردانی و تشویق منصفانه؛ برنامه پاداش‌دهی واضح و مشخص	
	حقوق و دستمزد عادلانه	پرداخت دستمزد بر اساس شایستگی‌ها و تجربه؛ رعایت قانون و مقررات مربوط به دستمزدها؛ تضمین رعایت حداقل دستمزد قانونی؛ حفظ تناسب بین دستمزد و تورم	
	برنامه (ساعات) کاری منعطف و متعادل	انعطاف‌پذیری در ساعات کاری؛ توجه به زمان‌بندی کار و کارسنجی؛ تضمین اوقات فراغت و تعطیلات کاری؛ برنامه کاری متوازن بین زندگی شخصی و حرفه‌ای	
	تعامل مؤثر و همکاری باز	ترویج فرهنگ گفت‌وگو و تعامل؛ ایجاد فضای صمیمی و همدلانه؛ گفت‌وگو مبتنی بر صداقت و اعتماد؛ حمایت از گفتمان آزاد و منصفانه؛ تشکیل انجمن‌های صنفی و کاری	
	امنیت روانی و جسمی	ارائه بیمه از کارافتادگی در صورت بروز حادثه؛ حمایت از کارکنان در مواقع از کارافتادگی؛ حفظ امنیت خاطر و آرامش روانی کارکنان	
	رفاه اجتماعی خانواده	ارائه خدمات رفاهی به خانواده کارکنان؛ ایجاد محیط امن و شاد برای خانواده‌ها؛ خدمات بهداشتی و درمانی برای خانواده	
	برنامه‌های تجلیل و قدردانی	ایجاد فرهنگ تقدیر و تشکر از تلاش‌های کارکنان؛ اعطای جوایز و نشان‌های قدردانی به کارکنان برتر؛ انگیزه‌بخشی به کارکنان با برنامه‌های مستمر قدردانی	
	ارزیابی عملکرد شایسته	ارزیابی عملکرد جامع	مشارکت کارکنان در فرآیند ارزشیابی؛ تبادل نظر و گفت‌وگو بین کارکنان و مدیریت؛ تشکیل کانال‌های مناسب برای دریافت بازخورد؛ ارائه تصویری کامل از عملکرد کارکنان
		شفافیت در ارزیابی عملکرد	اطلاع‌رسانی دقیق و شفاف از معیارها و فرآیند ارزشیابی؛ پاسخ‌گویی در رابطه با نتایج ارزشیابی؛ تشویق کارکنان به ارائه نظرات
ارزیابی مشارکتی عملکرد		جلب مشارکت کارکنان در فرآیند ارزیابی عملکرد؛ استفاده از نظرات کارکنان در بهبود سیستم ارزیابی؛ تشویق به خودارزیابی و توسعه فردی	
مدیریت عملکرد منصفانه		استفاده از معیارهای شفاف و عینی در ارزیابی عملکرد؛ رعایت عدالت در ارزیابی عملکرد؛ ارزیابی مبتنی بر تلاش‌ها و عملکرد واقعی کارکنان	
امنیت شغلی و حمایت اجتماعی	ارگونومی و ایمنی شغلی	طراحی محیط کار ارگونومیک و متناسب با نیازهای انسانی؛ حفظ سلامت و پیشگیری از حوادث ناشی از شغل؛ رعایت اصول ایمنی در محیط کار؛ توجه به نیازهای جسمی و روحی	
	مراقبت‌های بهداشتی و	ارائه خدمات بهداشتی و درمانی مناسب؛ بیمه درمانی تکمیلی و باکیفیت؛ توجه به نیازهای	

ابعاد	مؤلفه‌ها	مفاهیم سازنده
	روانی	بهداشتی و درمانی؛ حفظ و ارتقای سطح سلامت روانی کارکنان
	ارائه خدمات بیمه بیکاری	مقرری از کارافتادگی؛ خدمات توان بخشی شغلی؛ بیمه بیکاری در صورت از دست دادن شغل
	مدیریت مشارکتی	ایجاد جو مناسب برای مشارکت؛ سازوکار مشارکت پذیری شفاف؛ داشتن نظام پیشنهادها و ایده پردازی؛ حمایت از ارائه ایده‌های خلاقانه کارکنان؛ فرصت برابر برای ارائه نظرات
	ثبات و امنیت شغلی	تضمین آینده شغلی کارکنان؛ جابه‌جایی کمتر کارکنان در مشاغل؛ کاهش ریسک‌های شغلی و ایجاد محیط کاری بدون استرس
	داشتن برنامه‌های بازنشستگی	حمایت از کارکنان در دوران بازنشستگی؛ حفظ کرامت و منزلت بازنشستگان؛ تضمین معیشت پایدار پس از بازنشستگی

مرحله ششم: کنترل کیفیت یافته‌ها

برای اطمینان از کنترل کیفیت مفاهیم استخراج شده، از مقایسه نظرات پژوهشگران با دو خبره شامل اساتید دانشگاهی مسلط به کدگذاری کیفی با سطح تحصیلات دکتری و تخصص مدیریت منابع انسانی (عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی) استفاده شد. هنگامی که دو ارزیاب پاسخ‌ها را رتبه‌بندی کردند، از ضریب کاپای کوهن برای ارزیابی سطوح توافق بین آن‌ها استفاده شد. در این روش ابتدا مفاهیم شناسایی شده توسط دو خبره ارزیابی شدند و سپس با استفاده از فرمول ارائه شده توسط کوهن میزان سازگاری نتایج بررسی شد. در این فرمول،  $Pr(e)$  نشان‌دهنده توافق مشاهده شده بین ارزیابان است و  $Pr(a)$  احتمالی است که صرفاً بر اساس شانس اتفاق افتاده است. جدول ۶ اعتبار شاخص کاپای کوهن را نشان می‌دهد که با استفاده از نرم‌افزار SPSS محاسبه شده است. تحلیل‌های آماری نشان می‌دهند عدد معناداری برای شاخص کاپای هر کدام از ابعاد مدل کمتر از ۰/۰۵ است. این موضوع وابستگی کدهای استخراجی به یکدیگر را تأیید می‌کند و نشان‌دهنده روایی مطلوب پژوهش است.

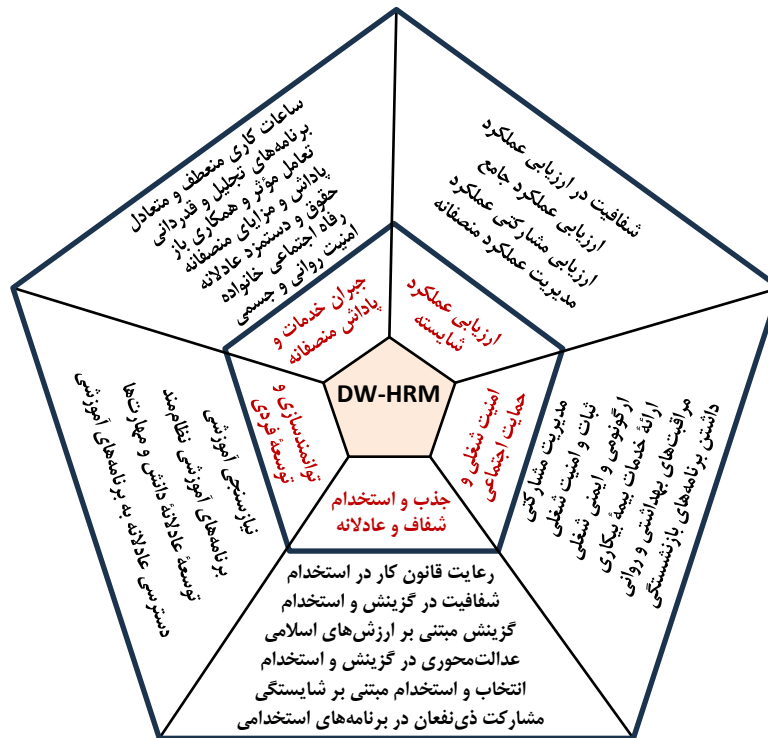
جدول ۶) پایایی ضریب توافق درون موضوعی ( $kappa$ )

ابعاد کلی	ضریب کاپا	عدد معناداری	فرمول محاسبه
جذب و استخدام شفاف و عادلانه	۰/۵۲۸	۰/۰۰۲	$k = \frac{Pr(a) - Pr(e)}{1 - Pr(e)}$
توانمندسازی و توسعه فردی	۰/۶۱۹	۰/۰۰۱	
جبران خدمات و پاداش منصفانه	۰/۵۷۲	۰/۰۰۳	
ارزیابی عملکرد شایسته	۰/۴۹۳	۰/۰۰۴	
امنیت شغلی و حمایت اجتماعی	۰/۵۴۱	۰/۰۰۲	

مرحله هفتم: ارائه یافته‌ها و تبیین مدل اولیه

در این مرحله، یافته‌های ترکیب شده از مراحل قبل به صورت نظام‌مند سازمان‌دهی شدند. شکل ۲ مدل اولیه

برای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مفهوم کار شایسته را نشان می‌دهد که بر اساس استانداردهای بین‌المللی برای کار شایسته تعریف شده است. هر یک از ابعاد مدل مدیریت منابع انسانی (جذب و استخدام، توانمندسازی، جبران خدمات و پاداش، ارزیابی عملکرد و امنیت شغلی و حمایت اجتماعی) بر اساس اهداف چهارگانه کار شایسته تدوین شده است.



شکل ۲) مدل اولیه پژوهش برای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر کار شایسته (اعتبار یافته توسط خبرگان)

## تحلیل یافته‌های بخش کمی

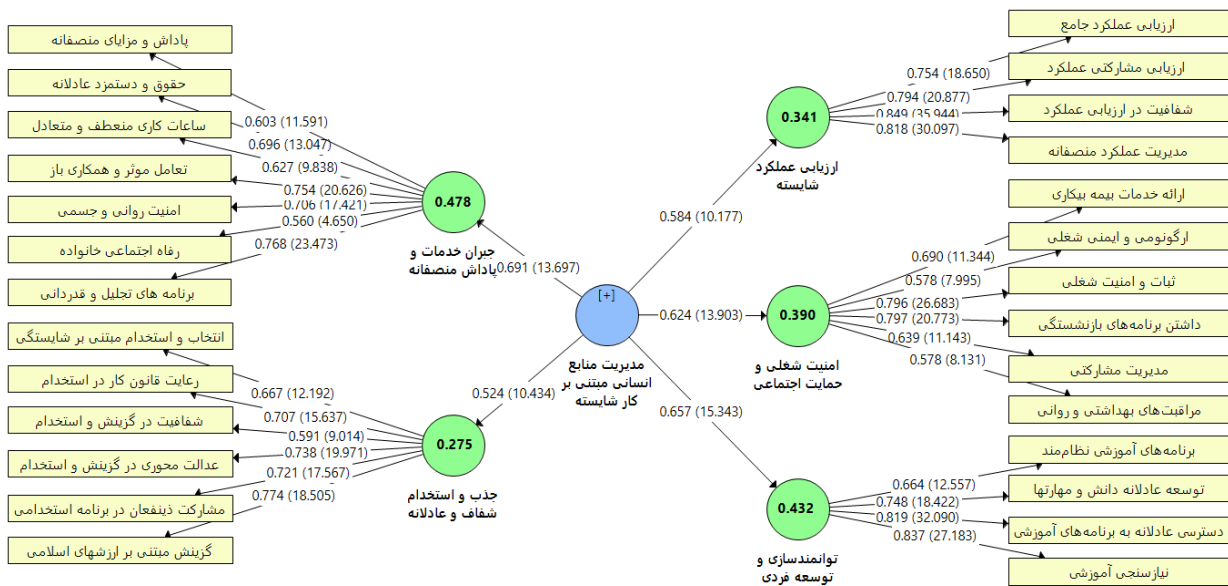
با هدف اعتبارسنجی یافته‌ها و پیمایش در سازمان بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی، مدل اولیه در قالب یک پرسشنامه ساختاریافته در بین مدیران و کارکنان سازمان متبوع توزیع شد و پس از استانداردسازی داده‌های کمی، تحلیل عامل تأییدی در قالب مدل اندازه‌گیری ارزیابی شد. نتایج **جدول ۷** نشان داد تمامی ضرایب بارهای عاملی در ابعاد مدل از مقدار استاندارد ۰/۵ بیشتر هستند؛ بنابراین، مفاهیم به طور دقیق مؤلفه‌ها را اندازه‌گیری می‌کنند. همچنین، معیار میانگین واریانس استخراج‌شده نیز از مقدار ۰/۵ بیشتر است که حاکی از وجود روایی همگرا در مدل است.

جدول (۷) اعتبارسنجی مدل اندازه‌گیری برای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر کار شایسته

ابعاد	مؤلفه‌ها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراجی
جذب و استخدام شفاف و عادلانه	شفافیت در گزینش و استخدام	۰/۸۱۵	۰/۸۷۹	۰/۶۹۲
	عدالت‌محوری در گزینش و استخدام	۰/۷۶۱	۰/۸۴۲	۰/۶۳۱
	رعایت قانون کار در استخدام	۰/۷۵۴	۰/۸۲۴	۰/۵۸۲
	گزینش مبتنی بر ارزش‌های اسلامی	۰/۷۸۹	۰/۸۶۰	۰/۶۷۸
	انتخاب و استخدام مبتنی بر شایستگی	۰/۸۳۰	۰/۸۹۲	۰/۶۴۵
	مشارکت ذی‌نفعان در برنامه‌های استخدامی	۰/۷۶۵	۰/۸۴۵	۰/۶۰۱
توانمندسازی و توسعه فردی	نیازسنجی آموزشی	۰/۸۰۶	۰/۸۷۴	۰/۶۸۴
	برنامه‌های آموزشی نظام‌مند	۰/۷۷۴	۰/۸۴۶	۰/۶۵۶
	دسترسی عادلانه به برنامه‌های آموزشی	۰/۸۱۳	۰/۸۷۱	۰/۶۰۸
	توسعه عادلانه دانش و مهارت‌ها	۰/۸۲۹	۰/۸۹۲	۰/۶۸۵
جبران خدمات و پاداش منصفانه	پاداش و مزایای منصفانه	۰/۸۴۷	۰/۹۱۶	۰/۶۶۸
	حقوق و دستمزد عادلانه	۰/۸۰۱	۰/۸۶۲	۰/۵۹۶
	برنامه (ساعات) کاری منعطف و متعادل	۰/۷۷۲	۰/۸۲۹	۰/۶۳۷
	تعامل مؤثر و همکاری باز	۰/۷۸۵	۰/۸۴۶	۰/۶۲۰
	امنیت روانی و جسمی	۰/۸۰۲	۰/۸۷۱	۰/۶۰۳
	رفاه اجتماعی خانواده	۰/۸۳۱	۰/۸۸۴	۰/۶۶۴
ارزیابی عملکرد شایسته	برنامه‌های تجلیل و قدردانی	۰/۸۱۶	۰/۸۹۱	۰/۶۷۳
	ارزیابی عملکرد جامع	۰/۷۷۹	۰/۸۵۲	۰/۶۲۴
	شفافیت در ارزیابی عملکرد	۰/۸۶۹	۰/۹۳۱	۰/۶۸۵
	ارزیابی مشارکتی عملکرد	۰/۷۵۴	۰/۸۲۶	۰/۵۸۹
امنیت شغلی و حمایت اجتماعی	مدیریت عملکرد منصفانه	۰/۷۸۵	۰/۸۴۹	۰/۵۶۳
	ارگونومی و ایمنی شغلی	۰/۸۲۲	۰/۸۹۰	۰/۶۵۲
	مراقبت‌های بهداشتی و روانی	۰/۸۴۵	۰/۹۰۳	۰/۶۶۹
	ارائه خدمات بیمه بیکاری	۰/۷۶۰	۰/۸۲۸	۰/۶۰۳
	مدیریت مشارکتی	۰/۸۱۴	۰/۸۷۹	۰/۶۳۸
	ثبات و امنیت شغلی	۰/۷۷۰	۰/۸۳۵	۰/۶۰۷
	داشتن برنامه‌های بازنگری	۰/۸۰۷	۰/۸۷۳	۰/۶۱۷

پس از آنکه مدل اندازه‌گیری بررسی و تأیید شد، مدل ساختاری پژوهش با حذف مفاهیم با بارهای عاملی کمتر از ۰/۵، مجدداً در نرم‌افزار اجرا و روابط بین سازه‌ها بررسی شد. شکل ۳ مدل ساختاریافته در حالت ضرایب مسیر و

ضرایب معناداری را نشان می‌دهد.



شکل ۳) مدل ساختاریافته پژوهش در حالت ضرایب مسیر و ضرایب معناداری

شاخص‌های برازش مدل ساختاری نشان می‌دهند ضرایب معناداری (T-values) در همه مسیرها مقادیر بیشتر از ۱/۹۶ را کسب کرده‌اند که نشان از صحت رابطه بین سازه‌ها دارد. از سویی دیگر، معیار  $R^2$  که برای متصل کردن بخش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری به کار می‌رود، مقادیری جالب توجه و مطلوب کسب کرده است. مقادیر ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ برای  $R^2$  به ترتیب نشان از قابلیت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی دارند و مطابق اطلاعات جدول ۸، همه مؤلفه‌ها و ابعاد مدل دارای  $R^2$  بیشتر از ۰/۱۹ هستند. این موضوع به صرافت در شکل ۳ که خروجی نرم‌افزار است، مقادیر  $R^2$  را نشان می‌دهد. معیار  $Q^2$  نیز قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌کند. مدل‌هایی که دارای برازش ساختاری قابل قبولی هستند، باید قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل را نیز داشته باشند. برای این معیار نیز مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب نشان از قابلیت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی دارند.

جدول ۸) اعتبارسنجی مدل ساختاری مدیریت منابع انسانی مبتنی بر کار شایسته

معیار $Q^2$	$R^2$ تعدیل شده	معیار $R^2$	ابعاد مدیریت منابع انسانی مبتنی بر کار شایسته
۰/۳۸۸	۰/۲۷۲	۰/۲۷۵	جذب و استخدام شفاف و عادلانه
۰/۳۷۵	۰/۴۳۰	۰/۴۳۲	توانمندسازی و توسعه فردی
۰/۴۱۵	۰/۴۷۵	۰/۴۷۸	جبران خدمات و پاداش منصفانه
۰/۳۸۲	۰/۳۳۸	۰/۳۴۱	ارزیابی عملکرد شایسته

معیار $Q^2$	$R^2$ تعدیل شده	معیار $R^2$	ابعاد مدیریت منابع انسانی مبتنی بر کار شایسته
۰/۳۹۵	۰/۳۸۶	۰/۳۹۰	امنیت شغلی و حمایت اجتماعی
۰/۳۹۱	۰/۳۸۰	۰/۳۸۳	میانگین

معیار نیکویی برازش (GOF)<sup>۱</sup> یک شاخص کلی برای ارزیابی مدل است که امکان سنجش کیفیت کل را فراهم می‌آورد. معیار GOF با استفاده از میانگین هندسی اشتراکات<sup>۲</sup> و ضریب تعیین ( $R^2$ ) انجام می‌شود. مقدار ۰/۰۱ نشان‌دهنده برازش ضعیف، ۰/۲۵ معرف برازش متوسط و ۰/۳۵ نمایانگر برازش قوی مدل است و هرچه مقدار GOF به عدد ۱ نزدیک‌تر باشد، نشان‌دهنده برازش بهتر و قدرتمندتر مدل پژوهشی است. در پژوهش حاضر، مقدار GOF مطابق رابطه زیر محاسبه شده و مقدار آن برابر ۰/۳۹۱ و نشان‌دهنده برازش قابل قبول مدل است.

$$GOF = \sqrt{\text{Communalities} \times \overline{R^2}} = \sqrt{0.391 \times 0.383} = \sqrt{0.1176} = 0.391$$

مقدار GOF محاسبه شده نشان می‌دهد مدل از برازش کلی قابل قبولی برخوردار است و این موضوع اعتبار علمی زیاد مدل را تأیید می‌کند. بر اساس یافته‌ها، مؤلفه‌های جبران خدمات و پاداش منصفانه با ضریب ۰/۶۹۱، توانمندسازی و توسعه فردی با ضریب ۰/۶۵۷، امنیت شغلی و حمایت اجتماعی با ضریب ۰/۶۲۴، ارزیابی عملکرد شایسته با ضریب ۰/۵۸۴ و جذب و استخدام شفاف و عادلانه با ضریب ۰/۵۲۴، به ترتیب بیشترین تأثیر را در مدل دارند؛ بنابراین، اهمیت این ابعاد به ترتیب در موفقیت مدیریت منابع انسانی مبتنی بر کار شایسته برجسته‌تر است.

## بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف «ارائه مدل مدیریت منابع انسانی مبتنی بر کار شایسته» انجام شد. نتایج کلی پژوهش نشان داد مدل مدیریت منابع انسانی مبتنی بر کار شایسته در بنیاد مستضعفان مشتمل بر ۹۴ مفهوم سازنده و ۲۷ مؤلفه در قالب ۵ بُعد اصلی جذب و استخدام شفاف و عادلانه، توانمندسازی و توسعه فردی، جبران خدمات و پاداش منصفانه، ارزیابی عملکرد شایسته، امنیت شغلی و حمایت اجتماعی است.

با توجه به تحلیل داده‌های پژوهش، بُعد جذب و استخدام شفاف و عادلانه شامل شش مؤلفه کلیدی شفافیت در گزینش و استخدام، عدالت محوری در گزینش و استخدام، رعایت قانون کار در استخدام، گزینش مبتنی بر ارزش‌های اسلامی، انتخاب و استخدام مبتنی بر شایستگی و مشارکت ذی‌نفعان در برنامه‌های استخدامی است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد شفافیت در گزینش و استخدام با تأکید بر اطلاع‌رسانی دقیق از شرایط و ضوابط استخدام، همراه با عدالت محوری در فرآیند گزینش که تضمین‌کننده عدم تبعیض جنسیتی، قومیتی و گرایش‌های سیاسی

<sup>1</sup> Goodness of fit

<sup>2</sup> communality

است، پایه‌های اصلی کار جذب و استخدام شایسته را تشکیل می‌دهند. رعایت قانون کار در استخدام و توجه به تعهدات اخلاقی در قبال کارکنان، در کنار گزینش مبتنی بر ارزش‌های اسلامی، ضمن حفظ هویت سازمانی، به تقویت فرهنگ کار شایسته کمک می‌کند. انتخاب و استخدام مبتنی بر شایستگی با اولویت‌دهی به تخصص و مهارت داوطلبان، همراه با مشارکت ذی‌نفعان در برنامه‌های استخدامی، موجب ارتقای کیفیت فرآیند جذب و ایجاد محیط کاری مطلوب می‌شود.

بعد توانمندسازی و توسعه فردی مشتمل بر چهار مؤلفه نیازسنجی آموزشی، برنامه‌های آموزشی نظام‌مند، دسترسی عادلانه به برنامه‌های آموزشی و توسعه عادلانه دانش و مهارت‌ها است. نیازسنجی آموزشی، با تمرکز بر شناسایی مشاغل مورد نیاز بازار کار و توجه به آموزش‌های مهارت‌محور، زمینه‌ساز توسعه کارآفرینی و اشتغال‌زایی در سازمان می‌شود. دسترسی عادلانه به برنامه‌های آموزشی، با فراهم کردن امکانات برای تمامی کارکنان، از جمله افراد دارای معلولیت، اصل برابری فرصت‌ها را محقق می‌کند. توسعه عادلانه دانش و مهارت‌ها مسیر رشد حرفه‌ای آنان را هموار می‌کند. رویکرد جامع به توانمندسازی فردی، علاوه بر افزایش بهره‌وری سازمانی، به شکوفایی استعدادها و کارکنان می‌انجامد. این یافته‌ها با اصول کار شایسته مبنی بر اهمیت رشد حرفه‌ای و توسعه مهارت‌ها هم‌سو است و نشان می‌دهد سرمایه‌گذاری در توانمندسازی کارکنان پیش‌نیاز اساسی برای دستیابی به اهداف کار شایسته در سازمان است.

بعد جبران خدمات و پاداش منصفانه شامل هفت مؤلفه پاداش و مزایای منصفانه، حقوق و دستمزد عادلانه، برنامه (ساعات) کاری منصفانه و متعادل، تعامل مؤثر و همکاری باز، امنیت روانی و جسمی، رفاه اجتماعی خانواده و برنامه‌های تجلیل و قدردانی است. پاداش و مزایای منصفانه، با تأکید بر ارائه پاداش متناسب با عملکرد و حذف تبعیض در توزیع پاداش‌ها، همراه با حقوق و دستمزد عادلانه که مبتنی بر شایستگی‌ها و تجربه افراد است، پایه‌های اصلی نظام جبران خدمات شایسته را تشکیل می‌دهند. تعامل مؤثر و همکاری باز، با ترویج فرهنگ گفت‌وگو و ایجاد فضای صمیمی، در کنار تأمین امنیت روانی و جسمی، به تقویت احساس ارزشمندی کارکنان می‌انجامد. علاوه بر این، توجه به رفاه اجتماعی خانواده با ارائه خدمات رفاهی، بهداشتی و درمانی به خانواده کارکنان، همراه با برنامه‌های تجلیل و قدردانی مستمر، موجب افزایش انگیزه و تعلق افراد می‌شود. یافته‌ها حاکی از آن است که تعامل این هفت مؤلفه در نظام جبران خدمات، علاوه بر تأمین نیازهای مادی و معنوی کارکنان، زمینه‌ساز شکل‌گیری محیط کاری پویا و انگیزه‌بخش است.

بعد ارزیابی عملکرد شایسته شامل چهار مؤلفه ارزیابی عملکرد جامع، شفافیت در ارزیابی عملکرد، ارزیابی مشارکتی عملکرد و مدیریت عملکرد منصفانه است. ارزیابی عملکرد جامع، با تأکید بر مشارکت کارکنان در فرآیند ارزیابی و ایجاد کانال‌های مناسب برای دریافت بازخورد، تصویری کامل از عملکرد افراد ترسیم می‌کند. همچنین،



ارزیابی مشارکتی عملکرد، با بهره‌گیری از نظرات کارکنان و تشویق به خودارزیابی، نه فقط به توسعه فردی می‌انجامد، بلکه حس مالکیت و تعهد نسبت به فرآیند ارزیابی را افزایش می‌دهد. این امر در کنار مدیریت عملکرد منصفانه که بر استفاده از معیارهای شفاف و ارزیابی مبتنی بر تلاش‌های کارکنان تأکید دارد، به شکل‌گیری فرهنگ عدالت‌محور کمک می‌کند.

در نهایت، امنیت شغلی و حمایت اجتماعی پنجمین بُعد مدل مدیریت منابع انسانی مبتنی بر کار شایسته است و شامل شش مؤلفه ارگونومی و ایمنی شغلی، مراقبت‌های بهداشتی و روانی، ارائه خدمات بیمه بیکاری، مدیریت مشارکتی، ثبات و امنیت شغلی و داشتن برنامه‌های بازنشستگی است. مؤلفه ارگونومی و ایمنی شغلی، با تمرکز بر طراحی محیط کار متناسب با نیازهای انسانی و پیشگیری از حوادث شغلی، همراه با مراقبت‌های بهداشتی و روانی که شامل خدمات درمانی باکیفیت و توجه به سلامت روان کارکنان است، زیربنای محیط کاری سالم و ایمن را تشکیل می‌دهد. ارائه خدمات بیمه بیکاری، با پوشش حمایتی از کارافتادگی و خدمات توان‌بخشی، می‌تواند به حفظ و نگهداشت کارکنان کمک کند. همچنین، ثبات و امنیت شغلی، با تضمین آینده شغلی و کاهش ریسک‌های شغلی، همراه با برنامه‌های بازنشستگی که متضمن معیشت پایدار بازنشستگان است، اساس شکل‌گیری نظام حمایت اجتماعی را تشکیل می‌دهند.

بر اساس یافته‌های کمی پژوهش، بُعد جبران خدمات و پاداش منصفانه بیشترین ضریب مسیر ۰/۶۹۱ و بیشترین ضریب تعیین ۰/۴۷۸ را به خود اختصاص داده است. این یافته بیانگر آن است که سیستم جبران خدمات عادلانه، همراه با پاداش‌های منصفانه و توجه به رفاه کارکنان، مهم‌ترین عامل در موفقیت مدل مدیریت منابع انسانی شایسته است. بُعد توانمندسازی و توسعه فردی با ضریب مسیر ۰/۶۵۷ و ضریب تعیین ۰/۴۳۲، دومین عامل تأثیرگذار در مدل است و حدود ۴۳ درصد از تغییرات در کار شایسته توسط این بُعد تبیین می‌شود. امنیت شغلی و حمایت اجتماعی با ضریب مسیر ۰/۶۲۴ و ضریب تعیین ۰/۳۹۰، سومین عامل، ارزیابی عملکرد شایسته با ضریب مسیر ۰/۵۸۴ و ضریب تعیین ۰/۳۴۱، چهارمین عامل و بُعد جذب و استخدام شفاف و عادلانه با ضریب مسیر ۰/۵۲۴ و ضریب تعیین ۰/۲۷۵، پنجمین عامل مدل است. ضرایب تعیین نسبتاً بالا در تمامی ابعاد (بین ۰/۲۷۵ تا ۰/۴۷۸) نشان داد مدل از قدرت تبیین‌کنندگی مناسبی برخوردار است و می‌تواند به عنوان چارچوبی معتبر برای اجرای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر کار شایسته در بنیاد مستضعفان استفاده شود. با توجه به نتایج کسب‌شده و با اتکا به بارهای عاملی هر کدام از مؤلفه‌ها، پیشنهادهای کاربردی زیر برای بنیاد مستضعفان ارائه می‌شوند:

- طراحی و اجرای یک سامانه جامع که تمامی مراحل گزینش از اطلاع‌رسانی، ثبت‌نام تا ارزیابی نهایی را به صورت شفاف و مبتنی بر معیارهای مشخص (مهارت، تخصص، اخلاق اسلامی) ارائه کند.
- ایجاد کمیته‌های مشترک با حضور نمایندگان مدیریت، کارکنان و کارشناسان حوزه منابع انسانی برای نظارت

- بر رعایت ضوابط شفافیت، عدالت و شایستگی در فرایند استخدام.
- طراحی یک نظام پاداش‌دهی شفاف که با استفاده از شاخص‌های عملکرد و شایستگی، پاداش‌ها و مزایا را به صورت عینی و بدون تبعیض تخصیص دهد.
  - تدوین برنامه‌های کاری انعطاف‌پذیر با هدف ایجاد تعادل میان زندگی شخصی و حرفه‌ای کارکنان که بهبود روحیه و بهره‌وری را تضمین کند.
  - تنظیم گزارش‌های دوره‌ای شفاف از نتایج ارزیابی عملکرد و برگزاری جلسات بازخورد به منظور تبیین نقاط قوت و حوزه‌های قابل بهبود کارکنان.
  - طراحی و بهینه‌سازی محیط‌های کاری با توجه به استانداردهای علمی ارگونومیک و ایمنی، به گونه‌ای که سلامت جسمی و روانی کارکنان تضمین شود.
- در بخش کیفی این پژوهش، ۱۶۵ مقاله از پایگاه‌های داده معتبر داخلی و خارجی (از جمله ایرانداک، جهاد دانشگاهی، ساینس دایرکت، اسکاپوس و وب آو ساینس) انتخاب شدند؛ بنابراین، محدودیت بازه زمانی (۲۰۱۴ تا ۲۰۲۴) باعث شد تا مطالعات دوره‌های قبل از این بازه مدنظر قرار نگیرند. پژوهش‌های آتی می‌توانند با استفاده از منابع مختلف از جمله گزارش‌های پژوهشی، کتاب‌های تخصصی و پایان‌نامه‌های معتبر خارج از چارچوب مجلات داوری‌شده، پوششی جامع‌تر از دیدگاه‌ها و مفاهیم نوین در حوزه مدیریت منابع انسانی مبتنی بر کار شایسته ارائه دهند.

## سپاسگزاری

نویسندگان مقاله از همه مدیران و کارکنان سازمان مرکزی بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی که در این پژوهش همکاری داشتند، کمال تشکر را دارند.

## تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافی در انتشار این مقاله وجود ندارد.

## منابع

۱. استادیان، علی اکبر، و سپهوند، رضا (۱۴۰۱). استراتژی پاداش برای سازمان‌های مشمول مدیریت خدمات کشوری بر اساس مدل هی‌گروپ و شاخص‌های کار شایسته و تحلیل ماتریس اهمیت - عملکرد (مطالعه موردی اداره کل تعاون کار و رفاه اجتماعی استان قم). *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۱۳(۳)، ۹۳-۷۳.  
<https://doi.org/10.52547/jpap.2021.222000.1063>
۲. پرهیزکار ازبری، سیدمحمدرضا، و محبی، سراج‌الدین (۱۴۰۳). ارائه مدل برون‌رفت از سندروم تروریسم سازمانی (مورد مطالعه: بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی). *نشریه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی*، ۴(۲)، ۴۴-۷۰.  
<https://sanad.iau.ir/fa/Article/1128355>
۳. ترک تبریزی، الهام، هادی‌زاده مقدم، اکرم، و امیرخانی، طیبه (۱۴۰۳). شناسایی ابعاد کار شایسته در ایران. *فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران*، ۱۹(۷۳)، ۱-۲۸.  
<https://doi.org/10.1007/jiams.2024.8693.7608>
۴. توفیقیان، خدیجه، اسلامی، رضا، جلالی، محمد، و یآوری، اسدالله (۱۴۰۰). چالش‌ها و موانع کار شایسته زنان در ایران و حقوق بین‌الملل. *سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت*، ۵(۵)، ۲۵۴-۲۶۳.  
<https://www.magiran.com>
۵. حمزوی، حسین، متقی‌نژاد، محمد، خادمی، عبدالواسع، و رضایی‌منش، بهروز (۱۴۰۳). تأثیر مدیریت منابع انسانی دانش‌محور بر عملکرد پایدار کارکنان با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی. *پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت*، ۱۰(۱)، ۶۹-۹۱.  
<https://doi.org/10.22034/jom.2024.2010209.1109>
۶. رحمانی، زهره (۱۴۰۰). مفهوم و ارکان کار شایسته. *پژوهش‌های حقوقی*، ۲۰(۴۵)، ۷۱-۹۴.  
<https://doi.org/10.48300/jlr.2021.129426>
۷. صیرفیان باب‌الدشتی، مهرناز، عطریان، فرامرز، و راعی، مسعود (۱۴۰۱). نقش کار شایسته در رعایت موازین حقوق بشری کارگران با رویکردی به آموزه‌های فقهی. *فصلنامه علمی مطالعات فقه اقتصادی*، ۴(۴)، ۲۸۷-۳۰۵.  
<https://doi.org/10.22034/ejs.2022.339360.1226>
۸. عسکری پور گلوبیک، حسین، بردبار، غلامرضا، مروتی شریف آبادی، علی، و سبک‌رو، مهدی (۱۳۹۹). طراحی مدل پویای روابط کار/صنعتی با تأکید بر کار شایسته. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۳(۴۹)، ۲۱۷-۲۴۱.  
<https://doi.org/10.22111/jmr.2020.32039.4841>
۹. فرتوک‌زاده، حمیدرضا، و شیرازی، سیدعلیرضا (۱۴۰۳). خطوط راهنمای نقشه راه بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی به عنوان نهاد توسعه‌ای. *مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی*، ۸(۳۱)، ۷-۳۴.  
[https://journals.sndu.ac.ir/article\\_3288.html](https://journals.sndu.ac.ir/article_3288.html)
۱۰. قنبری، سیروس، نوراللهی، سعید، و جباری‌زهد، فاطمه (۱۴۰۳). اثر عدالت سازمانی بر بهزیستی شغلی معلمان با میانجی‌گری استقلال شغلی در معلمان ابتدایی. *پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت*، ۱۰(۳)، ۱۳۵-۱۶۰.  
<https://doi.org/10.22034/jom.2024.2032007.1220>
۱۱. محمدحسینی، عاطفه، و قیصری، صبا (۱۴۰۲). اثر کار شایسته بر تعهد عاطفی: نقش میانجی‌گر ایمنی روان‌شناختی. *مطالعات روانشناسی صنعتی و سازمانی*، ۱۰(۲)، ۲۷۵-۲۸۴.  
<https://doi.org/10.22055/jiops.2023.44807.1379>
۱۲. مختارپور اصل، حامد، و کاملی، محمدجواد (۱۴۰۱). مدل ارزیابی عملکرد پایدار منابع انسانی. *فرایند مدیریت و*

توسعه، ۳۵(۱)، ۸۱-۱۱۵. <https://doi.org/10.52547/jmdp.35.1.81>

## References

1. Askaripoor Geluyake, H., Bordbar, G., Morovati Sharifabadi, A., & Sabokro, M. (2020). Designing a Dynamic Model of Labour/ Industrial Relations through Decent Work Approach. *Public Management Researches*, 13(49), 217-241. <https://doi.org/10.22111/jmr.2020.32039.4841> (In Persian)
2. Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common good HRM: A paradigm shift in sustainable HRM?. *Human Resource Management Review*, 30(3), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>
3. Aybas, M., Özçelik, G., & Uyargil, C. (2022). Can Decent Work Explain Employee-Level Outcomes? The Roles of Work-Family and Family-Work Conflict. *Sustainability*, 14(18), 1-21. <https://doi.org/10.3390/su141811488>
4. Baek, P., & Kim, T. (2021). Socially responsible HR in action: Learning from corporations listed on the Dow Jones sustainability index world 2018/2019. *Sustainability*, 13(6), 1-17. <https://doi.org/10.3390/su13063237>
5. Benavides, F.G., Silva-Peñaherrera, M., & Vives, A. (2022). Informal employment, precariousness, and decent work: From research to preventive action. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 48(3), 169-172. <https://doi.org/10.5271/sjweh.4016>
6. Bozkurt, Ö., Chung, C., Kawai, N., & Honda-Howard, M. (2024). Multinational firms as emissaries of decent work: worker responses to progressive HRM in a foreign retailer in Japan. *Critical Perspectives on International Business*, 20(2), 225-245. <https://centaur.reading.ac.uk/115231/3/115231%20AAM.pdf>
7. Celone, A., Cammarano, A., Caputo, M., & Michelino, F. (2022). Is it possible to improve the international business action towards the sustainable development goals?. *Critical Perspectives on International Business*, 18(4), 488-517. <https://doi.org/10.1108/cpoib-08-2020-0122>
8. Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 109-122. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.10.006>
9. Chen, S.C., Jiang, W., & Ma, Y. (2020). Decent work in a transition economy: An empirical study of employees in China. *Technological Forecasting and Social Change*, 153. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119947>
10. Cooke, F.L., Xu, J., & Bian, H. (2019). The prospect of decent work, decent industrial relations and decent social relations in China: Towards a multi-level and multi-disciplinary approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 122-155. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1521461>
11. Di Fabio, A., & Kenny, M. E. (2019). Decent work in Italy: Context, conceptualization, and assessment. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 131-143. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.10.014>

12. Duffy, R.D., Blustein, D.L., Diemer, M.A., & Autin, K.L. (2016). The psychology of working theory. *Journal of Counseling Psychology*, 63(2), 127-148. <https://doi.org/10.1037/cou0000140>
13. Fartokzadeh, H., & Shirazi, S.A. (2024). Guidelines for Roadmap of Mostazafan Foundation of Islamic Revolution as a Developmental Institution. *Interdisciplinary Studies on Strategic Knowledge*, 8(31), 7-34. [https://journals.sndu.ac.ir/article\\_3288.html](https://journals.sndu.ac.ir/article_3288.html) (In Persian)
14. Geradine, K., & McWha-Hermann, I. (2024). In search of decent work: Human resource managers as custodians of fair reward in international NGOs. *German Journal of Human Resource Management*, 38(2), 202-230. <https://doi.org/10.1177/23970022241231838>
15. Ghanbari, S., Norollahee, S., & Jabbarizohd, F. (2024). The effect of organizational justice on job well-being of teachers mediated by job autonomy among elementary teachers. *Psychological Researches in Management*, 10(3), 135-160. <https://doi.org/10.22034/jom.2024.2032007.1220> (In Persian)
16. Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SA. <https://www.researchgate.net/publication/236032728>
17. Hamzavi, H., Motaqinejad, M., Khademi, A., & Rezaeimanesh, B. (2024). The effect of knowledge-based human resource management on the sustainable performance of employees with the mediating role of human resources psychological empowerment. *Psychological Researches in Management*, 10(1), 69-91. <https://doi.org/10.22034/jom.2024.2010209.1109> (In Persian)
18. Huang, W., Shen, J., & Yuan, C. (2022). How decent work affects affective commitment among Chinese employees: The roles of psychological safety and labor relations climate. *Journal of Career Assessment*, 30(1), 157-180. <https://doi.org/10.1177/10690727211073476>
19. International Labour Organization. (2022). *The decent work agenda*. [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_655738/lang-en/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_655738/lang-en/index.htm)
20. International Labour Organization. (2023). *Decent work*. Official international reports published. <https://dashboards.sdindex.org/map/goals/sdg8>
21. Jin, L. (2016). Migration, relative deprivation, and psychological well-being in China. *American Behavioral Scientist*, 60(5-6), 750-770. <https://doi.org/10.1177/0002764216632844>
22. Ma, Y., Autin, K.L., & Ezema, G.N. (2023). Validation of the Chinese decent work scale. *Journal of Career Development*, 50(1), 37-51. <https://doi.org/10.1177/08948453211027882>
23. Magalhães, A., dos Santos, N. R., & Pais, L. (2024). Human resource management practices and decent work in UN global compact: A qualitative analysis of participants' reports. *Social Sciences*, 13(1). <https://doi.org/10.3390/socsci13010056>
24. Mallett, R. (2018). *Decent work, migration and the 2030 Agenda for Sustainable Development*. London: Overseas Development Institute. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.24379.64800>
25. Mariappanadar, S. (2024). Improving Quality of Work for Positive Health: Interaction of Sustainable Development Goal (SDG) 8 and SDG 3 from the Sustainable HRM Perspective. *Sustainability*, 16(13). <https://doi.org/10.3390/su16135356>
26. Mohammad Hosseini, A., & Gheysari, S. (2023). The Effect of Decent Work on Affective Commitment: Mediating Role of Psychological Safety. *Industrial and Organizational Psychology*

- Studies*, 10(2), 275-284. <https://doi.org/10.22055/jiops.2023.44807.1379> (In Persian)
27. Mokhtarpour Asl, H., & Kameli, M. (2022). A Model for Evaluating the Sustainable Performance of Human Resources. *JMDP*, 35(1), 81-115. <https://doi.org/10.52547/jmdp.35.1.81> (In Persian)
  28. Monteiro, A.P., García-Sánchez, I.M., & Aibar-Guzmán, B. (2022). Labour practice, decent work and human rights performance and reporting: The impact of women managers. *Journal of Business Ethics*, 180(2), 523-542. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04842-z>
  29. Mudannayake, M.M.S.M., & Weerasinghe, T.D. (2021). Role of Human Resource Management in Recruitment and Providing Decent Work for Persons with Disabilities in Sri Lanka. *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, 16(2), 19-37. DOI:10.4038/kjhrm.v16i2.93
  30. Nourafkan, N.J., & Tanova, C. (2023). Employee perceptions of decent work: A systematic literature review of quantitative studies. *Current Psychology*, 42(34), 29772-29800. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04751-8>
  31. Oppong, J.O.S.H.U.A. (2019). *Decent work and the working poor: evidence from Ghana* (Doctoral dissertation, University of Ghana, Ghana). <https://ugspace.ug.edu.gh/handle/123456789/34331>
  32. Ostadian, A.A., & Sepahvand, R. (2022). Reward strategy for organizations involved in the management of civil services based on the Hay-Group Model and Decent Work indicators and Analysis of the Importance-Performance Matrix Case study (Cooperative Labour And Social Welfare). *Public Administration Perspective*, 13(3), 73-93. <https://doi.org/10.52547/jpap.2021.222000.1063> (In Persian)
  33. Pahizkare Azari, S.M.R., & Mohebbi, S. (2024). Presentation of the model of the way out of the syndrome of organizational terrorism (case study: Foundation of the Weakened of the Islamic Revolution). *New Approaches to Jihadi Management and Islamic Governance*, 4(2), 44-70. <https://sanad.iau.ir/fa/Article/1128355> (In Persian)
  34. Rahmani, Z. (2021). Conception and Pillars of Decent Work. *Journal of Legal Research*, 20(45), 71-94. <https://doi.org/10.48300/jlr.2021.129426> (In Persian)
  35. Rai, S.M., Brown, B.D., & Ruwanpura, K.N. (2019). SDG 8: Decent work and economic growth—A gendered analysis. *World Development*, 113, 368-380. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.09.006>
  36. Randev, K.K., & Jha, J.K. (2023). Promoting decent work in organisations: A sustainable HRD perspective. *Human Resource Development International*, 26(4), 471-484. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2109983>
  37. Ribeiro, M.A., Teixeira, M.A.P., & Ambiel, R.A.M. (2019). Decent work in Brazil: Context, conceptualization, and assessment. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 229-240. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.03.006>
  38. Ringle, C.M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S.P. (2020). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1617-1643. <https://researchonline.jcu.edu.au/70774/>
  39. Sandelowski, M., Barroso, J., & Voils, C. I. (2007). Using qualitative metasummary to synthesize qualitative and quantitative descriptive findings. *Research in Nursing & Health*, 30(1), 99-111.

- <https://doi.org/10.1002/nur.20176>
40. Schulte, P.A., Iavicoli, I., Fontana, L., Leka, S., Dollard, M.F., Salmen-Navarro, A., & Fischer, F.M. (2022). Occupational safety and health staging framework for decent work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(17), 10842. <https://doi.org/10.3390/ijerph191710842>
  41. Seyrafiyan Baboldashti, M., Atrian, F., & Raei, M. (2023). The role of decent work in observing the standards of workers' human rights with an approach to the teachings of jurisprudence. *Strategic Studies of Jurisprudence and Law*, 4(4), 287-305. <https://doi.org/10.22034/ejs.2022.339360.1226> (In Persian)
  42. Shahid, S., Kaur, K., Patel, P., Kumar, S., & Prikshat, V. (2025). Integrating sustainable development goals into HRM in emerging markets: an empirical investigation of Indian and Chinese banks. *International Journal of Manpower*. 1(4), 1-18. <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2024-0075>
  43. Su, X., Wong, V., & Liang, K. (2022). Validating the decent work scale incorporated with a social recognition component among young adult social workers. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.930936>
  44. Tofighian, K., Eslami, R., Jalali, M., & Yavari, A. (2021). A Study of the Decent Work of Iranian Women from the Perspective of International Law. *Islamic Lifestyle with a Focus on Health*, 5(5), 254-263. <https://www.magiran.com> (In Persian)
  45. Tork-e-Tabrizi, E., Hadizade, A., & Amirkhani, T. (2024). Identifying the dimensions of decent work in Iran. *Iranian Journal of Management Sciences*, 19(73), 1-28. <https://doi.org/100/jiams.2024.8693.7608> (In Persian)
  46. Wei, J., Chan, S.H.J., & Autin, K. (2022). Assessing perceived future decent work securement among Chinese impoverished college students. *Journal of Career Assessment*, 30(1), 3-22. <https://doi.org/10.1177/10690727211073477>