--Name of Journal---------
Vol(issue), PP.
.atu.ac.ir
DOI:

ATU PRESS

Identifying factors affecting the improvement of health-oriented human resource management strategies in government organizations

Behrouz Rezaei Manesh

Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran.

Abstract

The purpose of this research was to identify factors affecting the improvement of health-oriented human resource management strategies in government organizations. The current research employed a mixed-methods approach. Methodologically, the study was based on the Structural Self-Interaction Matrix analysis with a strategic foresight perspective and, in terms of purpose, was applied in nature. The statistical population consisted of 30 experts, including university professors and human resource managers in public organizations, selected using purposive sampling. Data were collected through library research, structured interviews, and a scoring questionnaire ranging from 0 to 3 according to the SSIM methodology, and analyzed using the MICMAC software .The findings revealed that the integration of training and development programs with well-being-oriented components, institutionalization of a health-oriented approach in the human resource competency system, and promotion of a health-based organizational culture were identified as the most influential factors in enhancing health-oriented human resource management strategies in public organizations. The results indicated that the prioritized factors can serve as a basis for strategic decision-making and optimal resource allocation to improve employee welfare and productivity.

Keywords: Human Resource Management, Human Resource Management Strategies, Health-Oriented Human Resource Management, Foresight.

Received: Original Research

Accepted: Review

1. Introduction

In modern public organizations, managing human resources faces complex challenges that require simultaneously enhancing productivity, promoting employee well-being, and meeting societal expectations. Health-oriented human resource management has emerged as a strategic approach to strengthen employee capabilities, reduce burnout, and improve physical and mental well-being, thereby contributing to overall organizational performance. Despite its importance, few studies have systematically examined the key factors influencing the enhancement of health-oriented HR strategies in government organizations, and most existing research remains descriptive or limited to specific aspects. Identifying and prioritizing these factors, including health-focused training, incentive systems, continuous feedback, and coordinated policies, is essential for effective decision-making, optimal resource allocation, and sustainable organizational development. This study aims to address these gaps by providing a comprehensive and forward-looking analysis of the critical factors affecting the improvement of health-oriented human resource strategies, offering practical insights for policymakers and managers to implement targeted, effective, and sustainable HR initiatives.

2. Literature Review

Human resource management involves the effective utilization of individuals to achieve organizational strategic goals while addressing the personal needs of employees. Health-oriented human resource management represents a strategic approach that focuses on employees' physical, mental, and social well-being, aiming to enhance organizational performance and improve employee capabilities and welfare. Its functions include promoting overall employee health, strengthening professional skills through effective recruitment, training, and development, and implementing incentive and reward systems that encourage active participation and safe behaviors. Additionally, by establishing continuous feedback mechanisms and coordinated policies, health-oriented HR management improves

organizational efficiency and supports the sustainable development of human resources.

3. Methodology

Methodologically, the study was based on the Structural Self-Interaction Matrix analysis with a strategic foresight perspective and, in terms of purpose, was applied in nature. The statistical population consisted of 30 experts, including university professors and human resource managers in public organizations, selected using purposive sampling. Data were collected through library research, structured interviews, and a scoring questionnaire ranging from 0 to 3 according to the SSIM methodology, and analyzed using the MICMAC software.

4. Results

Based on the analysis of direct and indirect relationships among factors influencing the enhancement of health-oriented human resource management strategies in public organizations, it was observed that the integration of training and development programs with well-being components, institutionalization of a health-oriented approach within the human resource competency framework, and the promotion of a health-focused organizational culture are the most influential factors. Furthermore, it was observed that the establishment of a health-oriented incentive and reward system, the implementation of continuous feedback mechanisms for organizational health improvement, and the design of a policy framework for human resource health management are the most affected factors. Ultimately, the application of health-oriented interventions in performance evaluation emerged as an independent factor.

5. Discussion and Conclusion

In the contemporary era, identifying and analyzing the factors influencing the enhancement of health-oriented human resource management strategies in public organizations plays a critical role in improving administrative efficiency, increasing employee satisfaction and well-being, enhancing service quality, and strengthening organizational performance. Considering

rapid technological advancements and structural changes in human resource management, attention to factors such as the development of human and technological infrastructure, employee training and empowerment, data-driven governance, and the formulation of clear health-oriented strategies can pave the way for innovation and transformation in HR management. Particularly within the framework of national policies aimed at promoting employee health and developing a smart government, future-oriented analysis of these factors can lead to better managerial decision-making, optimal resource allocation, increased organizational efficiency, and sustainable public service delivery based on employee well-being. Therefore, the aim of this study was to conduct a future-oriented investigation of the factors affecting the enhancement of health-oriented human resource management strategies in public organizations.

آماده انتشار

مقاله پژوهشی

مطالعات مدیریت بهبودوتحول
دوره ؟، شماره ؟، نام فصل، سال، ص ص
.atu.ac.ir
DOI:

شناسایی عوامل مؤثر بر بهسازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور در سازمان‌های دولتی

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

تاریخ دریافت: ۰۰/۰۰/۰۰؛ تاریخ پذیرش: ۰۰/۰۰/۰۰

چکیده

هدف از انجام این پژوهش، شناسایی عوامل مؤثر بر بهسازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور در سازمان‌های دولتی بود. رویکرد پژوهش کنونی آمیخته(کیفی-کمی) بود. پژوهش حاضر از نظر روش انجام، بر پایه تحلیل ماتریس اثرات متقابل ساختاری با رویکرد آینده‌پژوهشی راهبردی و از نظر هدف، از نوع کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش از ۳۰ نفر از خبرگان شامل اساتید دانشگاهی و مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی به روش هدفمند تشکیل شده است. داده‌های این پژوهش از طریق مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه ساختاریافته و پرسشنامه امتیازدهی از صفر تا سه طبق ماتریس اثرات متقابل ساختاری جمع‌آوری شده و با نرم‌افزار آماری میک‌مک تجزیه و تحلیل شده‌اند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که تلفیق برنامه‌های آموزش و توسعه با مؤلفه‌های بهزیستی‌محور، نهادینه‌سازی رویکرد سلامت‌محور در نظام شایستگی منابع انسانی، ارتقای فرهنگ سازمانی مبتنی بر سلامت کارکنان به عنوان تأثیرگذارین عوامل مؤثر بر بهسازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور در سازمان‌های دولتی بودند. نتایج این پژوهش نشان داد که عوامل شناسایی‌شده بر اساس اولویت‌بندی کنونی بر استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور در سازمان‌های دولتی می‌توانند زمینه‌ساز تصمیم‌گیری‌های راهبردی و تخصیص بهینه منابع برای ارتقای رفاه و بهره‌وری کارکنان باشند.

کلیدواژه‌ها: مدیریت منابع انسانی، استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور، آینده‌پژوهشی.

امادهانتشار

مقدمه

در عصر حاضر، سازمان‌های دولتی با چالش‌های پیچیده‌ای در مدیریت منابع انسانی مواجه هستند که همزمان نیازمند افزایش بهره‌وری، ارتقای سلامت کارکنان و پاسخگویی به انتظارات جامعه است(Zolak Poljašević et al., 2025). در همین راستا، توسعه استراتژی های منابع انسانی سلامت‌محور به عنوان ابزاری کلیدی برای حفظ و تقویت توانمندی کارکنان، کاهش فرسودگی شغلی و ارتقای رفاه روانی و جسمی آن‌ها مطرح شده است(Zavydivska et al., 2018). لذا، بهره‌برداری از منابع انسانی سلامت‌محور می‌تواند موجب افزایش رضایت کارکنان و ارتقای عملکرد سازمان شود. بنابراین، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر در این زمینه ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است.

تحقیقات گذشته نشان داده‌اند که سلامت سازمانی و کارآمدی منابع انسانی با عوامل متعددی از جمله آموزش و توسعه کارکنان، نظام انگیزشی، بازخورد مستمر و سیاست‌گذاری یکپارچه ارتباط مستقیم دارند(Natsir et al., 2024). با توجه به تحولات فناورانه، دیجیتالی شدن فرآیندها و تغییرات ساختاری در سازمان‌های دولتی، استراتژی‌های منابع انسانی نیازمند بازنگری مداوم هستند تا بتوانند پاسخگوی نیازهای کارکنان و اهداف سازمانی باشند(Boon et al., 2025). در این میان، مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور به عنوان یک رویکرد استراتژیک، هم سلامت روانی و جسمی کارکنان و هم عملکرد سازمان را مد نظر قرار می‌دهد(Aksenova et al., 2020). به‌کارگیری این رویکرد مستلزم شناخت عوامل کلیدی و مؤثر بر بهسازی از جمله آموزش و توسعه مبتنی بر سلامت، نظام‌های انگیزشی، بازخورد مستمر و سیاست‌های هماهنگ استراتژی‌ها است(Hampel & Hajduova, 2023). عدم توجه به این عوامل می‌تواند منجر به کاهش انگیزه، افت بهره‌وری و افزایش فرسودگی شغلی در کارکنان شود. علاوه بر این، شناسایی دقیق عوامل مؤثر به مدیران کمک می‌کند تا منابع انسانی را به شکل کارآمدتر و هوشمندانه مدیریت کنند. بنابراین، تحلیل آینده‌پژوهشی این عوامل نقش حیاتی در ارتقای استراتژی‌های سلامت‌محور دارد.

با وجود اهمیت بالای منابع انسانی سلامت‌محور در سازمان‌های دولتی، مطالعات اندکی به بررسی سیستماتیک و آینده‌پژوهشی این حوزه پرداخته‌اند. بیشتر پژوهش‌ها به صورت توصیفی، جزئی و محدود به یک بعد خاص از مدیریت منابع انسانی بوده‌اند و به بررسی

جامع ترکیبی عوامل مؤثر پرداخته نشده است. این محدودیت‌ها موجب شده است که تصمیم‌گیری‌های مدیریتی در سازمان‌های دولتی بر پایه داده‌ها و تحلیل علمی نباشد و اجرای برنامه‌های سلامت‌محور بهینه نباشد. در نتیجه، پژوهش‌های آینده‌نگر برای شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر، تدوین سیاست‌های هماهنگ و بهبود استراتژی‌های منابع انسانی سلامت‌محور ضروری است. چنین پژوهشی می‌تواند شکاف موجود در ادبیات مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور و برنامه‌ریزی راهبردی سازمانی را پر کند و زمینه ارتقای بهره‌وری و سلامت کارکنان را فراهم آورد. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر بهسازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور در سازمان‌های دولتی انجام می‌شود. این مطالعه با رویکرد تلفیقی و آینده‌پژوهشی، نه تنها به تشریح مفاهیم و شاخص‌های سلامت‌محور می‌پردازد، بلکه با تمرکز نظام‌مند بر عوامل کلیدی، راهکارهای راهبردی برای بهبود سیاست‌ها و عملکرد منابع انسانی ارائه می‌دهد. نتایج این پژوهش می تواند به مدیران سازمان‌های دولتی کمک کند تا برنامه‌های سلامت‌محور را به صورت هدفمند و اثرگذار اجرا کنند. علاوه بر این، شناسایی عوامل مؤثر و اولویت‌بندی آن‌ها می تواند زمینه‌ساز تصمیم‌گیری‌های هوشمند، تخصیص بهینه منابع و توسعه پایدار خدمات عمومی مبتنی بر کارکنان سلامت‌محور باشد. در نهایت، این مطالعه با پر کردن خلأهای پژوهشی موجود، به ارتقای دانش علمی و کاربردی در حوزه مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور کمک خواهد کرد.

پیشینه پژوهش

مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی به معنای به‌کارگیری مؤثر افراد برای دستیابی به اهداف راهبردی سازمان و هم‌زمان پاسخگویی به نیازهای فردی کارکنان است(Rajabpour, 2025). در واقع، مدیریت منابع انسانی مجموعه فعالیت‌ها و سیاست‌هایی است که سازمان برای به‌کارگیری مؤثر نیروی انسانی، ارتقای توانمندی‌ها، حمایت از سلامت و رفاه کارکنان و تحقق اهداف کلان سازمان به‌کار می‌گیرد(Purwanto & Siagian, 2025).

مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور

مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور، رویکردی استراتژیک در مدیریت کارکنان است که با تمرکز بر سلامت جسمی، روانی و اجتماعی افراد، تلاش می‌کند عملکرد سازمانی را ارتقا دهد و رفاه و توانمندی‌های کارکنان را بهبود بخشد؛ لذا، مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور مجموعه سیاست‌ها، فرآیندها و برنامه‌هایی است که با هدف حفظ و ارتقای سلامت کارکنان، کاهش فرسودگی شغلی، افزایش انگیزه و بهره‌وری، و توسعه پایدار منابع انسانی در سازمان به کار گرفته می‌شود(Sudiro & Rahayu, 2017).

کارکردهای مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور

بررسی مطالعات نشان می‌دهد مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور کارکردهای متعددی دارد که نخستین آن ارتقای سلامت جسمی، روانی و اجتماعی کارکنان است تا توانمندی‌ها و انگیزه آن‌ها افزایش یابد. این رویکرد همچنین با بهبود فرآیندهای استخدام، آموزش و توسعه، موجب تقویت شایستگی‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای نیروی انسانی می‌شود. ایجاد نظام‌های انگیزشی و پاداش سلامت‌محور، کارکرد دیگر آن است که مشارکت فعال کارکنان در برنامه‌های سازمانی و رفتارهای ایمن را افزایش می‌دهد. علاوه بر این، مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور با تبیین سازوکار بازخورد مستمر و سیاست‌گذاری هماهنگ، کارایی سازمان را بهبود داده و زمینه توسعه پایدار منابع انسانی را فراهم می‌کند (Zavydivska & Zavydivska, 2021).

پیشینه تجربی پژوهش

در این بخش، محقق به بررسی پیشینه‌های تجربی انجام شده در داخل کشور و خارج از کشور با موضوع مرتبط با مقوله استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور در سازمان‌ها می‌پردازد؛ و در نهایت محققان با رویکردی تحلیلی، پیشینه پژوهش‌های در داخل کشور و خارج از کشور را بررسی می‌نمایند تا خلأ پژوهشی موضوع را برجسته نمایند.

Hoseinpour و همکاران(۲۰۲۳) در پژوهشی به بررسی عوامل مؤثر بر سلامت سازمانی با رویکرد منابع انسانی پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که از عوامل مؤثر بر سلامت سازمانی با رویکرد منابع انسانی، توجه به کارکنان از پایین‌ترین سطوح مدیریتی تا بالاترین سطوح آن، سلامت جسم و روان کارکنان است.

Ghyasabadi و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی به بررسی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با شاخص‌های ایمنی و سلامت کارکنان پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که روش‌های استخدام صحیح، آموزش‌های ایمنی و سلامت و نظام پاداش جبرانی پولی و غیرپولی ارتباط معناداری با ایمنی و سلامت کارکنان دارند و نقش مؤثری در ارتقای محیط کار ایمن ایفا می‌کنند. آموزش‌ها موجب افزایش مهارت، تجربه و توانایی کارکنان در مواجهه با خطرات شده و پاداش‌ها انگیزه مشارکت در رفتارهای ایمنی را تقویت می‌کنند. به این ترتیب، انتخاب افراد شایسته، ارائه آموزش‌های هدفمند و استفاده از مشوق‌های مناسب، پایه‌ای برای بهبود سلامت و ایمنی محیط کار فراهم می‌آورند.

Cheng و همکاران(۲۰۲۲) در پژوهشی به بررسی تأثیر منابع انسانی سلامت‌محور بر پیامدهای سلامت افراد پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که انواع پرسنل بهداشتی تأثیر مثبت و معناداری بر کارایی دارند و مهم‌تر از آن، داروسازان نقش مهمی در تأثیرگذاری بر کارایی استانی و ملی ایفا می‌کنند. بنابراین، بخش بهداشت باید توجه بیشتری به بهینه‌سازی تخصیص منابع انسانی سلامت‌محور و تمرکز بر آموزش حرفه‌ای کارکنان بر اساس مؤلفه‌های سلامت‌محوری داشته باشد.

Amaral & Fronteira (۲۰۲۱) در پژوهشی به بررسی تقویت منابع انسانی در حوزه سلامت پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که تقویت منابع انسانی در حوزه سلامت به سه عامل سیاست‌های بهداشتی، ارائه خدمات بهداشتی و نیروی کار وابسته است.

Zavydivska و همکاران(۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی ویژگی‌های آموزش حرفه‌ای مدیران منابع انسانی با توانایی ایجاد محیطی سلامت‌محور در سازمان پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که محتوای آموزش حرفه‌ای مدیران منابع انسانی آینده به اثربخشی فرآیند شکل‌گیری آمادگی آنها بر اساس عوامل اقتصادی، حقوقی و اجتماعی برای ایجاد یک محیط سلامت‌محور در سازمان بستگی دارد.

Hoseinpour و همکاران (۲۰۲۳) نشان دادند که توجه به کارکنان در تمام سطوح مدیریتی و سلامت جسمی و روانی آن‌ها از عوامل مؤثر بر سلامت سازمانی است؛ با این حال، پژوهش آن‌ها تمرکز بر سلامت عمومی کارکنان دارد و به صورت خاص به بهسازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور در سازمان‌های دولتی نمی‌پردازد. Ghyasabadi و همکاران (۲۰۲۳) دریافتند که روش‌های استخدام صحیح، آموزش‌های

ایمنی و سلامت و نظام پاداش جبرانی پولی و غیرپولی ارتباط معناداری با ایمنی و سلامت کارکنان دارند، اما تمرکز آن‌ها بیشتر بر محیط کار ایمن است و بررسی جامع استراتژی‌های سلامت‌محور سازمانی محدود است. Cheng و همکاران (۲۰۲۲) نشان دادند که پرسنل بهداشتی تأثیر مثبت و معناداری بر کارایی دارند و داروسازان نقش مهمی در کارایی استانی و ملی ایفا می‌کنند، ولی این پژوهش بیشتر به کارکنان بهداشتی پرداخته و جنبه‌های مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور در سطح کلان سازمان‌های دولتی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. Amaral & Fronteira (۲۰۲۱) دریافتند که تقویت منابع انسانی در حوزه سلامت وابسته به سیاست‌های بهداشتی، ارائه خدمات بهداشتی و نیروی کار است، اما تمرکز آن‌ها بر سلامت عمومی کارکنان بوده و به بهسازی استراتژی‌های منابع انسانی سلامت‌محور در سازمان‌های دولتی اختصاص ندارد. Zavydivska و همکاران (۲۰۱۸) نشان دادند که محتوای آموزش حرفه‌ای مدیران منابع انسانی بر اثربخشی آمادگی آن‌ها برای ایجاد محیط سلامت‌محور در سازمان اثرگذار است، اما این پژوهش تنها به یکی از ابعاد استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور می‌پردازد و سایر مؤلفه‌ها مانند نظام انگیزشی، بازخورد و سیاست‌های یکپارچه کمتر مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

بر این اساس، وجه تمایز پژوهش حاضر در تمرکز نظام‌مند بر شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر بهسازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور در سازمان‌های دولتی است؛ پژوهش با رویکرد تلفیقی فراتر از توصیف صرف مفاهیم مدیریتی عمل کرده و عوامل راهبردی مؤثر برای توسعه سیاست‌ها و بهره‌برداری بهینه از منابع انسانی سلامت‌محور در نظام اداری کشور ارائه می‌دهد. بنابراین، هدف از انجام این پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر بهسازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور در سازمان‌های دولتی است.

روش

پژوهش کنونی از نوع پژوهش‌های آمیخته(کیفی_کمی) است؛ از منظر روش‌شناسی پژوهش حاضر بر مبنای تحلیل ساختاری ماتریس اثرات متقابل و با رویکرد آینده‌پژوهی انجام شده و از نظر هدف، در زمره تحقیقات کاربردی قرار دارد. جامعه آماری این پژوهش ۳۰ نفر از خبرگان شامل اساتید دانشگاهی و مدیران سازمان‌های دولتی با روش نمونه‌گیری هدفمند است. به این صورت که، تعداد ۱۶ نفر از این خبرگان از اساتید دانشگاهی و اعضای

هیأت علمی دانشگاه‌های دولتی کشور(با مدرک دکترای تخصصی، سابقه پژوهش در حوزه مدیریت منابع انسانی و حداقل ۱۰ سال سابقه تدریس) انتخاب شدند، و ۱۴ نفر از خبرگان از مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی(با مدرک دکترای تخصصی، تجربه سمت مدیریت عالی و میانی مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی کشور و حداقل سابقه کاری ۱۲ سال) انتخاب شدند.

روش تحلیل اثرات متقابل ساختاری با رویکرد آینده‌پژوهی، ابزاری مؤثر برای بررسی احتمال وقوع پدیده‌ها در مجموعه‌ای از سناریوهای آینده، فهم پویایی‌های سیستم و شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی اثرگذار بر آینده است. در این رویکرد، تحلیل بر اساس ارزیابی تعاملات بالقوه میان عناصر مختلف و قضاوت‌های تخصصی درباره تأثیرات آن‌ها بر یکدیگر صورت می‌گیرد(Bakhshizadeh et al., 2025). در ماتریس اثرات متقابل ساختاری امتیازدهی به عوامل به این صورت بوده که، امتیاز صفر (بدون تأثیر)، امتیاز یک (تأثیر ضعیف)، امتیاز دو (تأثیر متوسط) و امتیاز سه (تأثیر زیاد) است، که خبرگان از طریق مصاحبه ساختاریافته به عوامل امتیاز خود را اعلام می‌نمایند. به این صورت که عوامل بر اساس میزان و شدت تأثیری که بر سایر عوامل دیگر می‌گذارند، از صفر(بدون تأثیر) تا سه(تأثیر زیاد)، امتیاز آنها اعلام می‌شود(Hamzavi et al., 2025).

در روش آینده‌پژوهشی، عوامل از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و مطابق با اسناد و مدارک موجود در پایگاه‌های معتبر علمی خارجی و داخلی شناسایی گردیده و داده‌ها از طریق مصاحبه ساختاریافته با خبرگان با روش امتیازدهی ماتریس اثرات متقابل ساختاری از طیف امتیاز صفر تا سه جمع‌آوری شده است. به این صورت که، خبرگان با بهره‌گیری از ماتریس اثرات متقابل ساختاری، به هر یک از عوامل شناسایی‌شده امتیاز اختصاص داده‌اند. نکته قابل توجه در این روش آن است که به قطر اصلی ماتریس، یعنی تأثیر هر عامل بر خودش، امتیازی تعلق نمی‌گیرد؛ چراکه فرض بر آن است که هیچ عنصری بر خود اثر مستقیم ندارد. در نهایت، داده‌های حاصل با استفاده از نرم‌افزار میک‌مک تحلیل شده و عوامل بر اساس امتیازات نهایی، از منظر میزان تأثیرگذاری(نفوذ) و تأثیرپذیری(وابستگی) اولویت‌بندی می شوند. این روش از ۵ مرحله تشکیل شده است که در بخش یافته‌ها، مرحله به مرحله اجرا می‌شود.

یافته‌ها

مرحله نخست: شناسایی عوامل و تشکیل ماتریس اثرات متقابل ساختاری

در این مرحله به منظور شناسایی عوامل مؤثر بر بهسازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور در سازمان‌های دولتی مطابق مطالعات کتابخانه‌ای به بررسی اسناد و مدارک موجود در پایگاه‌های معتبر علمی نظیر اسکوپوس، ساینس دایرکت، گوگل اسکولار، الزویرو و امرالد پرداخته شد. لذا، جهت شناسایی عوامل از منابع مختلفی از جمله مطالعات منتشرشده در مجلات علمی نام برده شده، بهره‌گیری شد که از طریق جست‌وجو در پایگاه‌های داده آنلاین شناسایی گردیدند. با توجه به حجم بالای مقالات و اسناد انتشاریافته، منابع انتخاب‌شده مربوط به بازه زمانی سال‌های ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ بودند. از همین رو کلیدواژه‌هایی نظیر ((مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور))، ((مدیریت منابع انسانی با رویکرد سلامت‌محور))، ((مدیریت منابع انسانی با رهیافت سلامت))، ((مدیریت منابع انسانی و سلامت‌محوری)) و ((مدیریت منابع انسانی و سلامت)) در پایگاه‌های موردنظر جستجو شدند. به منظور انتخاب مقالات مناسب، بخش‌های مختلف آن‌ها از جمله عنوان، چکیده، محتوا، روش پژوهش و یافته‌ها امکان دسترسی مورد بررسی دقیق قرار گرفت. در نهایت، پس از بررسی‌های انجام شده، ۷ مورد از عوامل مؤثر بر بهسازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور در سازمان‌های دولتی شناسایی شده و در جدول ۱ مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۱. شناسایی عوامل مؤثر بر بهسازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور در سازمان‌های دولتی

ردیف	عوامل	علامت اختصاری	مفهوم عامل	منابع
۱	تبیین سازوکار بازخورد مستمر برای بهبود سلامت سازمانی	X1	ایجاد چرخه بازخورد منظم جهت پایش و اصلاح وضعیت سلامت کارکنان.	Montano (2019) Lien & Saksvik (۲۰۱۶)
۲	تلفیق برنامه‌های آموزش و توسعه با مؤلفه‌های بهزیستی‌محور	X2	هم‌پیوندی فعالیت‌های آموزشی با رویکردهای ارتقای سلامت روانی و اجتماعی.	Salas-Vallina et al. (2022) Tomokawa et al. (۲۰۲۰)
۳	ایجاد نظام انگیزشی سلامت‌محور و پاداش‌های مؤثر	X3	ساختار منسجم مشوق‌های شغلی بر پایه معیارهای سلامت و رفاه کاری.	Santa Maria et al. (۲۰۲۱) Wang et al. (۲۰۲۵)

٤	ارتقای فرهنگ سازمانی مبتنی بر سلامت کارکنان	X4	مجموعه ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی حمایتگر رفتارهای سالم و ایمن.	Flynn et al. (۲۰۱۸) Henke et al. (۲۰۱۹)
٥	کاربست اثربخشی مداخلات سلامت‌محور در ارزیابی عملکرد	X5	چارچوب سنجش نتایج برنامه‌های سلامت در بهبود بهره‌وری سازمانی.	Ye et al. (2022) Hauff et al. (2022)
٦	نهادینه‌سازی رویکرد سلامت‌محور در نظام شایستگی منابع انسانی	X6	الگوی یکپارچه شایستگی با تأکید بر ابعاد جسمی، روانی و اجتماعی سلامت.	Mazroui Nasrabadi& Kheirkhah Maraghi (۲۰۲۳) Jesus et al. (۲۰۱۹)
٧	طراحی چارچوب سیاستی برای مدیریت سلامت منابع انسانی	X7	نقشه راه راهبردی هدایت اقدامات و تصمیمات مرتبط با سلامت کارکنان.	Ramadevi et al. (۲۰۱۶) Martineau et al. (۲۰۱۵)

از هیمن رو، بر اساس روابط بالفعل و بالقوه بین عوامل مؤثر بر بهسازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور در سازمان‌های دولتی شناسایی شده، در ماتریس اولیه اثرات متقابل ساختاری در این پژوهش که ۷×۷ بوده تشکیل شده و مطابق با شکل ۱ است.

.	۱ :X۱	۲ :X۲	۳ :X۳	۴ :X۴	۵ :X۵	۶ :X۶	۷ :X۷
تبیین سازوکار بازخورد مستمر برای بهبود سلامت سازمانی: ۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
تلفیق برنامه‌های آموزش و توسعه با مؤلفه‌های بهزیستی‌محور: ۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
ایجاد نظام انگیزشی سلامت‌محور و پاداش‌های مؤثر: ۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
ارتقای فرهنگ سازمانی مبتنی بر سلامت کارکنان: ۴	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
کاربست اثربخشی مداخلات سلامت‌محور در ارزیابی عملکرد: ۵	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
نهادینه‌سازی رویکرد سلامت‌محور در نظام شایستگی منابع انسانی: ۶	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
طراحی چارچوب سیاستی برای مدیریت سلامت منابع انسانی: ۷	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰

شکل ۱. ماتریس اولیه اثرات متقابل ساختاری عوامل مؤثر بر بهسازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور در سازمان‌های دولتی

مرحله دوم: پردازش مقدماتی داده‌ها در ماتریس اثرات متقابل ساختاری

مطابق با ماتریس اثرات متقابل ساختاری در شکل 1، عوامل مؤثر بر بهسازی استراتژی های مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور در سازمان‌های دولتی در قالب فرمی در اختیار خبرگان موردنظر قرار داده شد و این خبرگان بر اساس طیف امتیازبندی میک‌مک میزان اثرگذاری (نفوذ) و اثرپذیری (وابستگی) بین عوامل را تعیین نمودند و سپس با تشکیل

ماتریس اثرات متقابل، روابط بین عوامل در محیط نرم افزار میک‌مک تحلیل گردید. ماتریس ثانویه اثرات متقابل ساختاری که نشان‌دهنده‌ی امتیازات نهایی خبرگان و اثرات متقابل ساختاری میان عوامل شناسایی شده است، مطابق با شکل 2 است.

Matrix of Indirect Influences (MII)

.	۱ :X۱	۲ :X۲	۳ :X۳	۴ :X۴	۵ :X۵	۶ :X۶	۷ :X۷
تبیین سازوکار بازخورد مستمر برای بهبود سلامت سازمانی: ۱	۸۳	۶۱	۹۷	۷۰	۶۳	۷۰	۸۴
تلفیق برنامه‌های آموزش و توسعه با مؤلفه‌های بهزیستی‌محور: ۲	۱۴۹	۱۰۷	۱۴۹	۱۱۶	۱۰۱	۱۱۶	۱۴۲
ایجاد نظام انگیزشی سلامت‌محور و پاداش‌های مؤثر: ۳	۹۹	۷۹	۱۰۵	۷۹	۷۵	۷۹	۹۲
ارتقای فرهنگ سازمانی مبتنی بر سلامت کارکنان: ۴	۱۲۱	۸۴	۱۲۲	۹۰	۸۱	۹۸	۱۱۵
کاربست اثربخشی مداخلات سلامت‌محور در ارزیابی عملکرد: ۵	۷۵	۵۷	۸۱	۶۱	۵۵	۶۱	۷۲
نهادینه‌سازی رویکرد سلامت‌محور در نظام شایستگی منابع انسانی: ۶	۱۲۷	۱۰۲	۱۶۰	۱۱۴	۱۰۵	۱۰۶	۱۳۳
طراحی چارچوب سیاستی برای مدیریت سلامت منابع انسانی: ۷	۶۴	۴۲	۶۳	۵۰	۴۳	۵۰	۶۰

شکل 2. ماتریس ثانویه(امتیازات نهایی) اثرات متقابل ساختاری عوامل مؤثر بر بهسازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور در سازمان‌های دولتی

نتایج حاصل از پردازش مقدماتی داده‌ها برابر با ماتریس اثرات متقابل ساختاری در جدول ۶ و درجه مطلوبیت و بهینه‌شدگی ماتریس(پایایی) در جدول ۷ قابل نمایش است. لازم به ذکر است مطابق با نظر خبرگان ماتریس اثرات متقابل عوامل مؤثر بر بهسازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور در سازمان‌های دولتی از روایی مطلوبی برخوردار است.

جدول 2. ویژگی‌های ماتریس اثرات مستقیم و مستقیم بالقوه

شاخص	ابعاد ماتریس	تعداد تکرار	تعداد صفر	تعداد یک	تعداد دو	تعداد سه	جمع	درجه پرشدگی
مقدار	۷×۷	۲	۸	۲٤	۱٤	۳	٤۱	۸۳,٦ درصد

جدول 3. درجه مطلوبیت و بهینه‌شدگی ماتریس

چرخش	تأثیرگذاری(نفوذ)	تأثیرپذیری(وابستگی)
۱	۹۸درصد	۱۰۰درصد
۲	۱۰۰درصد	۱۰۰درصد

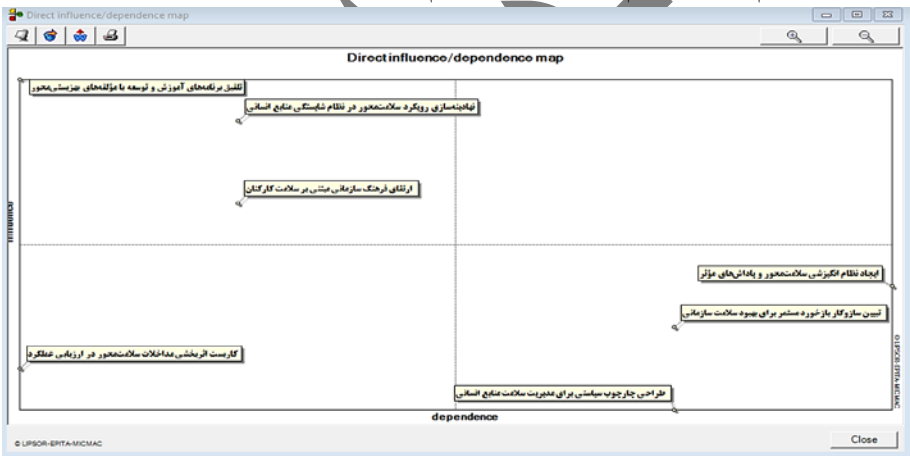
بر اساس جدول 2، درجه پرشدگی ماتریس برابر با ۸۳/۶ درصد است که بیانگر میزان تأثیرگذاری عوامل انتخاب‌شده بر یکدیگر می‌باشد. همچنین بر اساس جدول3، ماتریس تحلیل اثرات متقابل ساختاری عوامل، با استفاده از شاخص‌های آماری و دو بار چرخش داده‌ها، از مطلوبیت و بهینگی صد در صد برخوردار بوده که نشان‌دهنده مناسب بودن ابزار پژوهش(پایایی مناسب) است. پس از تأیید درجه مطلوبیت و بهینه‌شدگی ماتریس(پایایی)، در ادامه، میزان اثرگذاری یک عامل بر سایر عوامل(حاصل جمع سطرهای ماتریس) و میزان اثرپذیری یک عامل از سایر عوامل(حاصل جمع ستون‌های ماتریس)، در جدول 4 ارائه شده است که امیتاز کل برابر با ۶۱ است.

جدول 4. میزان اثرگذاری و اثرپذیری عوامل پژوهش

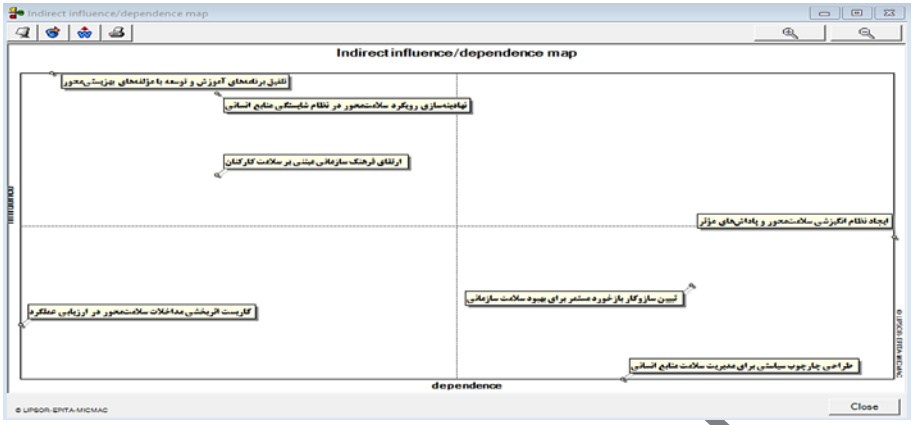
ردیف	عوامل	علامت اختصاری	تعداد امتیاز کل سطرها(تأثیرگذاری)	تعداد امتیاز کل ستون‌ها(تأثیرپذیری)
۱	تبیین سازوکار بازخورد مستمر برای بهبود سلامت سازمانی	X1	۷	۱۰
۲	تلفیق برنامه‌های آموزش و توسعه با مؤلفه‌های بهزیستی‌محور	X2	۱۳	۷
۳	ایجاد نظام انگیزشی سلامت‌محور و پاداش‌های مؤثر	X3	۸	۱۱
٤	ارتقای فرهنگ سازمانی مبتنی بر سلامت کارکنان	X4	۱۰	۸
٥	کاربست اثربخشی مداخلات سلامت‌محور در ارزیابی عملکرد	X5	٦	۷
٦	نهادینه‌سازی رویکرد سلامت‌محور در نظام شایستگی منابع انسانی	X6	۱۲	۸
۷	طراحی چارچوب سیاستی برای مدیریت سلامت منابع انسانی	X7	٥	۱۰
	امتیاز کل		**٦۱**	**٦۱**

مرحله سوم: تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم بالقوه عوامل در ماتریس اثرات متقابل ساختاری

ماتریس اثرات متقابل ساختاری دارای چهار نوع ماتریس تأثیرات مستقیم، تأثیرات غیر مستقیم، تأثیرات مستقیم بالقوه، تأثیرات غیر مستقیم بالقوه است(Kooshki Jahromi, & Hamzavi, 2026). در واقع، امتیاز خبرگان بصورت مستقیم در ماتریس اثرات متقابل ساختاری وارد می‌شود؛ و سپس ماتریس تأثیرات غیرمستقیم متناظر با ماتریس تأثیرات مستقیم است، که توسط نرم‌افزار با تکرار پی‌در پی تعداد چرخش‌ها تقویت شده است(Kooshki Jahromi et al., 2025). افزون بر این، دو ماتریس تأثیرات مستقیم بالقوه و تأثیرات غیرمستقیم بالقوه نیز با تخصیص یک مقدار متناظر به مقادیر تعریف شده در به دست می‌آیند، که شامل تأثیرگذاری (نفوذ) و تأثیرپذیری (وابستگی) برای اولویت‌بندی عوامل است(Eshaghi Gordji et al., 2024). در شکل ۳ و ۴ نیز به ترتیب ماتریس اثر وابستگی مستقیم و غیرمستقیم بر اساس تحلیل نرم‌افزار میک‌مک بدست آمده است.



شکل ۳. ماتریس اثر وابستگی مستقیم

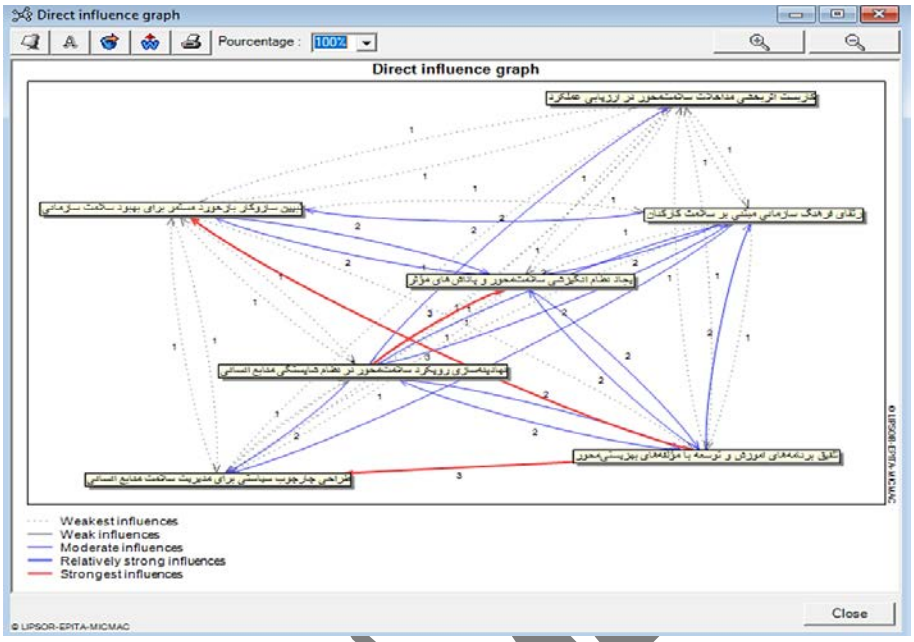


شکل ٤. ماتریس اثر وابستگی غیرمستقیم

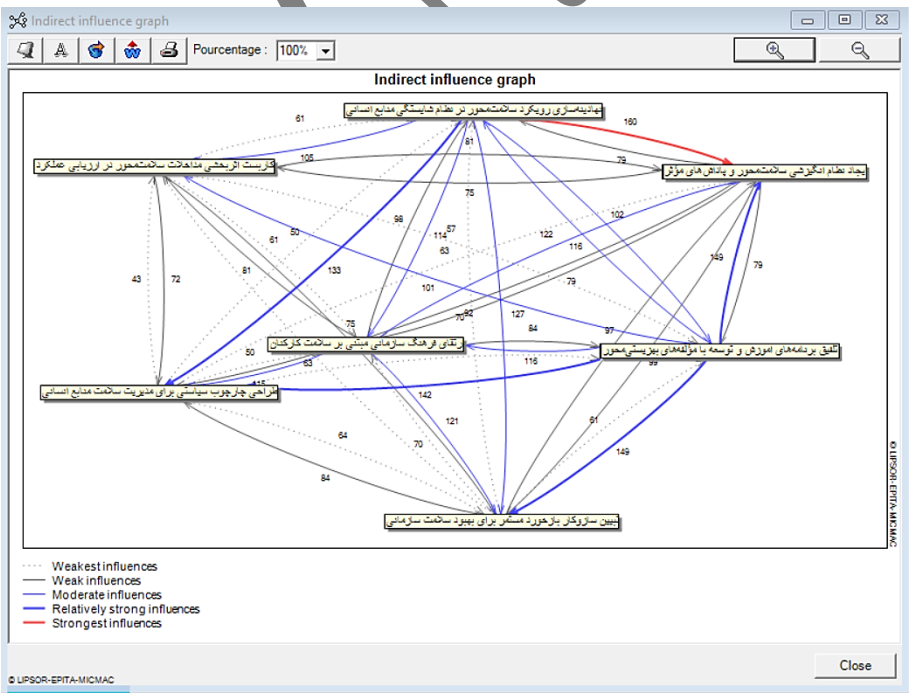
همانطور که در شکل ۳ و ۴ مشاهده می‌شود از نظر تأثیرگذاری (نفوذ) و تأثیرپذیری (وابستگی) جایگاه هر یک از عوامل مؤثر بر کاربست هوش مصنوعی در ارائه خدمات عمومی به شهروندان کاملاً مشخص است؛ ضمن اینکه شماتیک عوامل در وضعیت پایدار بوده، به‌طوری که قرارگیری عوامل از نظر پراکندگی تأثیرگذاری (نفوذ) و تأثیرپذیری (وابستگی) به شکل کاملاً واضح در حالت L، و در سه ناحیه متغیرهای تأثیرگذار (نفوذ)، تأثیرپذیر(وابسته) و مستقل(حذف‌شونده) پراکنده شده‌اند(Moshbaki Esfahani et al., 2025). بنابراین، در این سیستم، جایگاه هر یک از عوامل به‌طور دقیق مشخص شده و نقش آن‌ها به‌وضوح قابل تشخیص است(Rezaei Manesh et al., 2025).

مرحله چهارم: شماتیک روابط مستقیم و غیرمستقیم عوامل در ماتریس اثرات متقابل ساختاری

در شکل۵ و ۶ به ترتیب ارتباط بین عوامل مؤثر بر بهسازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور در سازمان‌های دولتی در سطح پوشش ۱۰۰ درصد نمایش داده شده است، که روابط مستقیم و غیرمستقیم بین عوامل را نشان داده است(Ghoulipour Souteh et ai., 2025). در این شکل تأثیر زیاد (خطوط قرمز)، متوسط (خطوط آبی)، کم(خطوط مشکی)، خیلی کم (خطوط نقطه چین) به آنها تعلق گرفته است(Salehi Sadaghyani et al., 2025).



شکل ۵. روابط مستقیم بین عوامل با پوشش ۱۰۰ درصد



شکل ٦. روابط غیرمستقیم بین عوامل با پوشش ۱۰۰ درصد

همانطور که در شکل ۵ و ۶ مشخص است، روابط میان عوامل بر اساس تأثیرگذاری و تأثیرپذیری با پوشش ۱۰۰ درصد متناظر با نتایج ماتریس‌های روابط مستقیم و غیرمستقیم است. این امر نشان‌دهنده اولویت‌بندی صحیح عوامل بر اساس دو وجه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عوامل مؤثر بر بهسازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور در سازمان‌های دولتی است.

مرحله پنجم: اولویت‌بندی نهایی عوامل در ماتریس اثرات متقابل ساختاری

در نهایت، بر اساس تحلیل ماتریس اثرات متقابل ساختاری، روابط مستقیم و غیرمستقیم عوامل مؤثر بر بهسازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور در سازمان‌های دولتی در نرم‌افزار میک‌مک، به اولویت‌بندی این عوامل می‌پردازیم. در جدول ۵ نیز اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر بهسازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور در سازمان‌های دولتی بر اساس بیشترین تأثیرگذاری (نفوذ) و تأثیرپذیری (وابستگی) در میک‌مک به تفکیک آورده شده است.

جدول ۵. اولویت‌بندی نهایی عوامل بر اساس تأثیرگذاری (نفوذ) و تأثیرپذیری (وابستگی)

اولویت‌بندی بر اساس تأثیرگذاری	تأثیرگذاری مستقیم	تأثیرگذاری غیرمستقیم	اولویت‌بندی بر اساس تأثیرپذیری	تأثیرگذاری مستقیم	تأثیرگذاری غیرمستقیم
تلفیق برنامه‌های آموزش و توسعه با مؤلفه‌های بهزیستی‌محور	۲۱۳۱	۱۹۹۶	ایجاد نظام انگیزشی سلامت‌محور و پاداش‌های مؤثر	۱۸۰۳	۱۷۶۲
نهادینه‌سازی رویکرد سلامت‌محور در نظام شایستگی منابع انسانی	۱۹۶۷	۱۹۲۱	تبیین سازوکار بازخورد مستمر برای بهبود سلامت سازمانی	۱۶۳۹	۱۶۲۸
ارتقای فرهنگ سازمانی مبتنی بر سلامت کارکنان	۱۶۳۹	۱۶۱۲	طراحی چارچوب سیاستی برای مدیریت سلامت منابع انسانی	۱۶۳۹	۱۵۸۳
ایجاد نظام انگیزشی سلامت‌محور و پاداش‌های مؤثر	۱۳۱۱	۱۳۷۹	ارتقای فرهنگ سازمانی مبتنی بر سلامت کارکنان	۱۳۱۱	۱۳۱۵
تبیین سازوکار بازخورد مستمر برای بهبود سلامت سازمانی	۱۱۴۷	۱۱۹۷	نهادینه‌سازی رویکرد سلامت‌محور در نظام شایستگی منابع انسانی	۱۳۱۱	۱۳۱۵
کاربست اثربخشی مداخلات سلامت‌محور در ارزیابی عملکرد	۹۸۳	۱۰۴۸	تلفیق برنامه‌های آموزش و توسعه با مؤلفه‌های بهزیستی‌محور	۱۱۴۷	۱۲۰۶

طراحی چارچوب سیاستی برای مدیریت سلامت منابع انسانی	۸۱۹	۸٤۳	کاربست اثربخشی مداخلات سلامت‌محور در ارزیابی عملکرد	۱۱٤۷	۱۱۸٦

مطابق با تحلیل روابط مستقیم و غیرمستقیم بین عوامل مؤثر بر بهسازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور در سازمان‌های دولتی، مشاهده می‌شود که عوامل تلفیق برنامه‌های آموزش و توسعه با مؤلفه‌های بهزیستی‌محور، نهادینه‌سازی رویکرد سلامت‌محور در نظام شایستگی منابع انسانی، ارتقای فرهنگ سازمانی مبتنی بر سلامت کارکنان به عنوان عوامل تأثیرگذار هستند. همچنین، مشاهده می‌شودکه عوامل ایجاد نظام انگیزشی سلامت‌محور و پاداش‌های مؤثر، تبیین سازوکار بازخورد مستمر برای بهبود سلامت سازمانی، طراحی چارچوب سیاستی برای مدیریت سلامت منابع انسانی به عنوان عوامل تأثیرپذیر هستند. در نهایت، مشاهده می‌شود که عامل کاربست اثربخشی مداخلات سلامت‌محور در ارزیابی عملکرد به عنوان عامل مستقل است.

بحث و نتیجه‌گیری

در عصر حاضر، شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر بهسازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور در سازمان‌های دولتی نقش کلیدی در ارتقای کارآمدی نظام اداری، افزایش رضایت و رفاه کارکنان، بهبود کیفیت خدمات و تقویت عملکرد سازمانی ایفا می‌کند. با توجه به تحولات سریع فناورانه و تغییرات ساختاری در مدیریت منابع انسانی، توجه به عواملی مانند توسعه زیرساخت‌های انسانی و فناورانه، آموزش و توانمندسازی کارکنان، حکمرانی داده‌محور و تدوین راهبردهای روشن سلامت‌محور زمینه‌ساز تحول و نوآوری در مدیریت منابع انسانی خواهد بود. به‌ویژه در چارچوب سیاست‌های کلان کشور برای ارتقای سلامت کارکنان و توسعه دولت هوشمند، آینده‌پژوهی این عوامل می‌تواند به تصمیم‌گیری‌های مدیریتی بهتر، تخصیص بهینه منابع، افزایش کارآمدی سازمان و توسعه پایدار خدمات عمومی مبتنی بر سلامت کارکنان در سازمان‌های دولتی منجر شود. از همین رو، هدف از انجام این پژوهش، آینده‌پژوهشی عوامل مؤثر بر بهسازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور در سازمان‌های دولتی بود.

در وهله اول، یافته‌های این پژوهش نشان داد که عوامل تلفیق برنامه‌های آموزش و توسعه با مؤلفه‌های بهزیستی‌محور، نهادینه‌سازی رویکرد سلامت‌محور در نظام شایستگی منابع

انسانی، ارتقای فرهنگ سازمانی مبتنی بر سلامت کارکنان به عنوان عوامل تأثیرگذار بر بهسازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور در سازمان‌های دولتی هستند. به این معنا که این عوامل از قدرت تأثیرگذاری به شدت بالایی در برابر سایر عوامل شناسایی شده، دارند. بـه عبارت دیگر، میزان تأثیرگذاری این عوامل، موجب می‌شود کـه قابلیت به شدت بالایی جهت پایداری سیستم ایفا نمایند. بر همین اساس، می‌توان استنباط نمود که عامل تلفیق برنامه‌های آموزش و توسعه با مؤلفه‌های بهزیستی‌محور نقش حیاتی در ارتقای توانمندی‌های کارکنان و ارتقای سلامت روانی و اجتماعی آن‌ها دارد. این تلفیق باعث افزایش انگیزه، کاهش فرسودگی شغلی و بهبود عملکرد فردی و سازمانی می‌شود. در نتیجه، برنامه‌های آموزش و توسعه سلامت‌محور، بستر مناسبی برای پیاده‌سازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور فراهم می‌کنند. این عامل از آن جهت اهمیت راهبردی دارد که آموزش را از یک فعالیت مهارت‌محور صرف، به ابزاری برای ارتقای سلامت جامع کارکنان تبدیل می‌کند. تلفیق مؤلفه‌های بهزیستی جسمی، روانی و اجتماعی در برنامه‌های توسعه، موجب افزایش تاب‌آوری، یادگیری پایدار و تعهد سازمانی می‌شود. از منظر استراتژیک، این رویکرد ظرفیت منابع انسانی را در مواجهه با فشارهای محیطی و تغییرات سازمانی به‌طور معناداری ارتقا می‌دهد. عامل نهادینه‌سازی رویکرد سلامت‌محور در نظام شایستگی منابع انسانی موجب یکپارچگی فرآیندهای ارزیابی، ارتقاء و تخصیص منابع انسانی با محوریت سلامت کارکنان می‌شود. این نهادینه‌سازی، معیارهای سلامت جسمی و روانی را به شاخص‌های شایستگی و توسعه حرفه‌ای کارکنان تبدیل کرده و اثربخشی سیاست‌های منابع انسانی را تقویت می‌کند. به این ترتیب، سلامت‌محوری در شایستگی‌ها زمینه‌ساز تصمیم‌گیری‌های راهبردی و توسعه پایدار سازمان خواهد بود. در واقع، نهادینه‌سازی سلامت‌محوری در شایستگی‌ها، سلامت کارکنان را از یک متغیر حمایتی به یک معیار راهبردی در تصمیمات منابع انسانی ارتقا می‌دهد. این پیشران با هم‌راستاسازی فرآیندهای جذب، ارزیابی و ارتقاء با شاخص‌های سلامت، انسجام سیاست‌های منابع انسانی را تقویت می‌کند. در نتیجه، تصمیم‌گیری‌های مدیریتی مبتنی بر شایستگی‌های سلامت‌محور، زمینه‌ساز پایداری عملکرد و کاهش ریسک‌های انسانی در سازمان‌های دولتی می‌شود. عامل ارتقای فرهنگ سازمانی مبتنی بر سلامت کارکنان باعث ترویج ارزش‌ها، هنجارها و رفتارهای حمایتگر سلامت در سطح سازمان می‌شود. فرهنگ سازمانی سلامت‌محور، تعهد و رضایت

شغلی کارکنان را افزایش داده و محیطی ایمن و انگیزه‌بخش برای فعالیت‌های حرفه‌ای ایجاد می‌کند. این عامل اثرگذاری مستقیم بر پذیرش و موفقیت استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور در سازمان‌های دولتی دارد. بنابراین، فرهنگ سازمانی سلامت‌محور بستر اجتماعی و ارزشی لازم برای پذیرش و نهادینه‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی سلامت‌محور را فراهم می‌کند. این پیشران از طریق ترویج رفتارهای حمایتی، اعتماد سازمانی و احساس امنیت روانی، مشارکت و رضایت شغلی کارکنان را افزایش می‌دهد. از منظر تحلیلی، بدون وجود فرهنگ سازمانی همسو با سلامت، اثربخشی سایر پیشران‌ها با محدودیت جدی مواجه خواهد شد. به طور کلی، تلفیق برنامه‌های آموزش و توسعه با مؤلفه‌های بهزیستی‌محور، نهادینه‌سازی رویکرد سلامت‌محور در نظام شایستگی منابع انسانی و ارتقای فرهنگ سازمانی مبتنی بر سلامت کارکنان، سه عامل کلیدی هستند که با تقویت توانمندی‌ها، هماهنگی فرآیندها و ایجاد محیط کاری حمایتگر، اثرگذاری عمیقی بر بهسازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور در سازمان‌های دولتی دارند. یافته‌های این بخش با پژوهش Ghyasabadi و همکاران (۲۰۲۳)همخوانی دارد. این پژوهش نشان داد که روش‌های استخدام صحیح، آموزش‌های ایمنی و سلامت و نظام پاداش جبرانی پولی و غیرپولی ارتباط معناداری با ایمنی و سلامت کارکنان دارند و نقش مؤثری در ارتقای محیط کار ایمن ایفا می‌کنند. با این‌حال، نتایج پژوهش صرفاً بر همین امر تأکید نموده و از سایر عواملی که موجب بهسازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور در سازمان‌های دولتی می‌شود، مغفول مانده است.

در وهله دوم، یافته‌های این پژوهش نشان داد که عوامل ایجاد نظام انگیزشی سلامت‌محور و پاداش‌های مؤثر، تبیین سازوکار بازخورد مستمر برای بهبود سلامت سازمانی، طراحی چارچوب سیاستی برای مدیریت سلامت منابع انسانی به عنوان عوامل تأثیرپذیر بر بهسازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور در سازمان‌های دولتی هستند. به این معنا که این عوامل از قدرت تأثیرپذیری به شدت بالایی در برابر سایر عوامل شناسایی‌شده، دارند. به عبارت دیگر، میزان تأثیرپذیری این عوامل، موجب می‌شود که در جهت پایداری سیستم تحت تأثیر سایر عوامل نقش خود را ایفا نمایند. بر همین اساس، می‌توان استنباط نمود که عامل ایجاد نظام انگیزشی سلامت‌محور و پاداش‌های مؤثر موجب ترغیب کارکنان به رفتارهای سالم و مشارکت فعال در برنامه‌های سازمانی می‌شود. این نظام با ارائه مشوق‌های

مالی و غیرمالی متناسب، انگیزه و تعهد شغلی کارکنان را افزایش می‌دهد. در نتیجه، بهره‌وری و اثرگذاری استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور در سازمان‌های دولتی تقویت می‌شود. این عامل به‌عنوان یک متغیر تأثیرپذیر، بازتاب‌دهنده میزان هم‌سویی سیاست‌های انگیزشی با رویکردهای سلامت‌محور در سازمان است. نظام پاداش سلامت‌محور می‌تواند رفتارهای مطلوب مرتبط با حفظ سلامت، مشارکت فعال و پیشگیری از فرسودگی شغلی را تقویت کند. با این حال، اثربخشی این نظام وابسته به حمایت پیشران‌های راهبردی و فرهنگ سازمانی سلامت‌محور است. عامل تبیین سازوکار بازخورد مستمر برای بهبود سلامت سازمانی باعث ایجاد چرخه‌های بازخورد منظم و نظام‌مند میان مدیران و کارکنان می‌شود. این سازوکار اطلاعات حیاتی سلامت جسمی، روانی و اجتماعی کارکنان را جمع‌آوری و تحلیل کرده و زمینه اصلاح مستمر سیاست‌ها و فرآیندهای منابع انسانی را فراهم می‌کند. به این ترتیب، تصمیم‌گیری‌های راهبردی دقیق‌تر و عملکرد سازمانی بهبود می‌یابد. بازخورد مستمر سلامت‌محور نقش مهمی در شناسایی به‌موقع مسائل جسمی و روانی کارکنان و اصلاح فرآیندهای منابع انسانی ایفا می‌کند. این سازوکار به‌عنوان یک عامل تأثیرپذیر، تحت تأثیر شفافیت سیاست‌ها و آمادگی ساختاری سازمان قرار دارد. تحلیل نتایج نشان می‌دهد که بدون پیشران‌های قوی، بازخورد مستمر نمی‌تواند به بهبود پایدار سلامت سازمانی منجر شود. عامل طراحی چارچوب سیاستی برای مدیریت سلامت منابع انسانی با تعریف اهداف، راهبردها و سازوکارهای هماهنگ، اجرای برنامه‌های سلامت‌محور را در سطح سازمان تضمین می‌کند. این چارچوب، تخصیص بهینه منابع و نهادینه‌سازی ارزش‌های سلامت را ممکن ساخته و هماهنگی میان واحدهای مختلف سازمان را افزایش می‌دهد. در نهایت، استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور به صورت یکپارچه و مؤثر پیاده‌سازی می شوند. طراحی چارچوب‌های سیاستی سلامت‌محور، نتیجه نهایی بلوغ راهبردی سازمان در حوزه مدیریت منابع انسانی است. این عامل متأثر از نهادینه‌سازی شایستگی‌های سلامت‌محور و فرهنگ سازمانی حامی سلامت بوده و نقش تسهیل‌گر در اجرای یکپارچه استراتژی‌ها دارد. در صورت ضعف پیشران‌ها، سیاست‌های سلامت‌محور به اسناد صوری و کم‌اثر تقلیل می‌یابند. به‌طور کلی، این سه عامل با تقویت انگیزه و تعهد کارکنان، ایجاد سازوکارهای بازخورد مستمر و فراهم کردن سیاست‌گذاری راهبردی، اثرگذاری عمیقی بر بهسازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور در سازمان‌های دولتی دارند و زمینه ارتقای

سلامت کارکنان، بهره‌وری و عملکرد سازمانی را فراهم می‌کنند. یافته‌های این بخش با یافته‌های پژوهش Cheng و همکاران(۲۰۲۲) همخوانی دارد. به این صورت که بخش بهداشت باید توجه بیشتری به بهینه‌سازی تخصیص منابع انسانی سلامت‌محور و تمرکز بر سیاست‌های حرفه‌ای کارکنان بر اساس مؤلفه‌های سلامت‌محوری داشته باشد. با این‌حال، نتایج پژوهش صرفاً بر همین امر تأکید نموده و از سایر عواملی که موجب بهسازی استراتژی های مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور در سازمان‌های دولتی می‌شود، مغفول مانده است.

در وهله آخر، یافته‌های این پژوهش نشان داد که عامل کاربست اثربخشی مداخلات سلامت‌محور در ارزیابی عملکرد به عنوان عامل مستقل در بهسازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور در سازمان‌های دولتی است. به این معناکه این عامل هم تأثیرگذاری پایین و هم تأثیرپذیری پایین به سایر عوامل دارد و می‌توان پس از توجه به عوامل مهم، با اولویت پایین‌تر مورد توجه قرار گیرد. بـه عبارت دیگر، میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری پایین این عامل، موجب می‌شود کـه در جهت پایداری یا ناپایداری سیستم نقشی را ایفا ننمایند. بر همین اساس، می‌توان استنباط نمود که عامل کاربست اثربخشی مداخلات سلامت‌محور در ارزیابی عملکرد باعث می‌شود که نتایج برنامه‌های سلامت سازمانی به صورت کمی و کیفی در ارزیابی عملکرد کارکنان لحاظ شود. این کار امکان شناسایی نقاط قوت و ضعف سیاست‌های سلامت‌محور را فراهم کرده و فرآیندهای بهبود مستمر را تسهیل می‌کند. در نتیجه، تصمیم‌گیری‌های مدیریتی دقیق‌تر شده و اثربخشی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور در سازمان‌های دولتی افزایش می‌یابد. بنابراین، این عامل مستقل نشان‌دهنده گذار از رویکردهای سنتی ارزیابی عملکرد به نظام‌های ارزیابی مبتنی بر پیامدهای سلامت‌محور است. ادغام شاخص‌های اثربخشی مداخلات سلامت جسمی و روانی در ارزیابی عملکرد، موجب پاسخگویی مدیریتی و نهادینه‌سازی سلامت به‌عنوان یک معیار راهبردی می‌شود. از منظر تحلیلی، این عامل با ایجاد شفافیت، قابلیت سنجش و یادگیری سازمانی، نقش زیربنایی در بهسازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور در سازمان‌های دولتی ایفا می‌کند. یافته‌های این بخش با یافته‌های پژوهش Ghyasabadi و همکاران (۲۰۲۳) همخوانی دارد. به این صورت که انگیزه‌بخشی در ارزیابی و ارتقا کارکنان بر اساس مؤلفه‌های سلامت‌محوری باید مدنظر باشد. با این‌حال، نتایج

پژوهش صرفاً بر همین امر تأکید نموده و از سایر عواملی که موجب بهسازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور در سازمان‌های دولتی می‌شود، مغفول مانده است.

بر اساس نتایج پژوهش، پیشنهادهای کاربردی زیر مطرح می‌شود:

تلفیق برنامه‌های آموزش و توسعه با مؤلفه‌های بهزیستی‌محور: طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی منسجم با تمرکز بر مهارت‌ها و سلامت روانی کارکنان می‌تواند توانمندسازی منابع انسانی و افزایش رفاه شغلی در سازمان‌های دولتی را تقویت کند.

نهادینه‌سازی رویکرد سلامت‌محور در نظام شایستگی منابع انسانی: تعریف معیارهای شایستگی مبتنی بر سلامت جسمی و روانی و یکپارچه‌سازی آن‌ها در ارزیابی کارکنان می تواند تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی و ارتقای کیفیت عملکرد سازمانی را بهبود دهد.

ارتقای فرهنگ سازمانی مبتنی بر سلامت کارکنان: ترویج ارزش‌ها و هنجارهای سلامت‌محور از طریق کارگاه‌ها، کمپین‌ها و سیاست‌های داخلی می‌تواند تعهد و رضایت شغلی کارکنان و پذیرش برنامه‌های سلامت سازمانی را افزایش دهد.

ایجاد نظام انگیزشی سلامت‌محور و پاداش‌های مؤثر: طراحی مشوق‌های مالی و غیرمالی مرتبط با رفتارهای سالم و مشارکت در برنامه‌های سلامت سازمانی می‌تواند انگیزه و تعهد کارکنان را تقویت کرده و بهره‌وری سازمان را بهبود بخشد.

تبیین سازوکار بازخورد مستمر برای بهبود سلامت سازمانی: استقرار چرخه‌های بازخورد منظم میان مدیران و کارکنان با تمرکز بر شاخص‌های سلامت جسمی، روانی و اجتماعی می تواند اصلاح مستمر سیاست‌ها و بهبود تصمیم‌گیری مدیریتی را تسهیل کند.

کاربست اثربخشی مداخلات سلامت‌محور در ارزیابی عملکرد: اندازه‌گیری و تحلیل نتایج برنامه‌های سلامت سازمانی در ارزیابی عملکرد کارکنان می‌تواند نقاط قوت و ضعف سیاست‌ها را شناسایی و به بهبود مستمر فرآیندها کمک کند.

طراحی چارچوب سیاستی برای مدیریت سلامت منابع انسانی: تدوین راهبردها، اهداف و دستورالعمل‌های یکپارچه برای مدیریت سلامت کارکنان می‌تواند هماهنگی واحدها، تخصیص بهینه منابع و اجرای مؤثر استراتژی‌های سلامت‌محور را تضمین کند.

بر اساس نتایج پژوهش، پیشنهادهای پژوهشی زیر مطرح می‌شود:

تحلیل کیفی نقش ذی‌نفعان و کارکنان در بهسازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی سلامت‌محور می‌تواند از طریق مصاحبه‌های عمقی با مدیران منابع انسانی، کارشناسان مدیریت سلامت سازمانی و کارکنان دولت، تأثیر فرهنگ سازمانی، نگرش‌های کارکنان و سطح تعهد حرفه‌ای بر پذیرش و کارآمدی برنامه‌های سلامت‌محور را بررسی کند.

مطالعه کیفی تجربه کارکنان از اجرای استراتژی‌های منابع انسانی سلامت‌محور با استفاده از گروه‌های متمرکز و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، می‌تواند چالش‌ها، نیازها و سطح رضایت آن‌ها در رابطه با کیفیت سیاست‌ها، هماهنگی فرایندها و دسترسی به برنامه‌های ارتقای سلامت شغلی شناسایی کند. چنین رویکردی امکان تحلیل دقیق عوامل مؤثر بر بهسازی استراتژی‌های منابع انسانی سلامت‌محور در سازمان‌های دولتی و ارائه پیشنهادات راهبردی برای ارتقای رفاه، بهره‌وری و پایداری کارکنان را فراهم می‌آورد.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

سپاسگزاری

از تمام خبرگان پژوهش اعم از اساتید دانشگاهی و مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی کشور که در راستای انجام این پژوهش همکاری نمودند، کمال تشکر و قدردانی می‌شود.

ORCID

Behrouz Rezaei Manesh https://orcid.org/0000-0002-1025-1773

منابع

اسحاقی گرجی، مجید، زارعی، عظیم‌اله، حمزوی، حسین، اسدبک، مهدی، و محمدی شیر کلایی، حسینعلی. (۱۴۰۳). اولویت‌بندی مسائل سیاست زیست‌محیطی جمهوری اسلامی ایران. *حکمرانی و توسعه*، ۴(1)، ۷۴-۹۲. doi: 10.22111/jipaa.2024.447250.1166

آماده انتشار

بخشی زاده برج، کبری، حمزوی، حسین، و جمالی، محمدامین. (۱۴۰۳). شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های بهینه‌سازی زنجیره ارزش پایدار صنعت پتروشیمی ایران با رویکرد آینده‌نگاری راهبردی. *مدیریت زنجیره ارزش راهبردی*، ۱(3)، ۱-۲۶. doi: 10.22075/svcm.2025.36996.1024

حسین پور، جواد، ضامنی، فرشیده، و عنایتی، ترانه. (۱۴۰۲). مروری بر عوامل مؤثر بر سلامت سازمانی با رویکرد منابع انسانی. *مجله علوم پزشکی رازی*، ۳۰(4)، ۱۷۹-۱۸۸. http://rjms.iums.ac.ir/article-۷۶۴۴-۱-fa.html

حمزوی، حسین، صالحی صدقیانی، جمشید، و آذرپرا، رضا. (۱۴۰۴). بازشناسی و رتبه‌بندی پیشران‌های بهسازی و توسعه کاربست هوش مصنوعی در زنجیره ارزش صنعت نفت و گاز ج.ا.ایران. *مدیریت زنجیره ارزش راهبردی*، ۲(1)، ۵۹-۸۵. doi: 10.22075/svcm.2025.38434.1033

رجب پور، ابراهیم. (۱۴۰۴). تأثیر مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر عملکرد شغلی با نقش میانجی رهبری خدمتگزار. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۴(116)، ۱۶۳-۲۰۰. doi: 10.22054/jmsd.2025.83487.4564

رضایی‌منش، بهروز، حمزوی، حسین، و حسینی، سیده مرضیه. (۱۴۰۴). شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های بهینه‌سازی عملکرد پایدار سازمان‌های نفت و گاز و پتروشیمی با رویکرد آینده‌پژوهی. *پژوهش‌های نوین در ارزیابی عملکرد*، ۴(1)، ۱۱-۲۶. doi: 10.22105/mrpe.2025.506185.1146

صالحی صدقیانی، جمشید، حمزوی، حسین، و اسدی، فاطمه. (۱۴۰۴). بازشناسی و رتبه‌بندی پیشران‌های بهسازی نظام ارزیابی عملکرد سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های دولتی ج.ا.ایران. *پژوهش‌های نوین در ارزیابی عملکرد*، ۴(2)، ۱۵۶-۱۷۶. doi: 10.22105/mrpe.2025.509270.1149

غیاث‌آبادی، مهدی، کاظمی، رضا، و عظیمی حسینی، سید شهاب‌الدین. (۱۴۰۲). بررسی رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با شاخص‌های ایمنی و سلامت کارکنان (شرکت گاز استان تهران). *دومین کنفرانس ملی تحقیقات کاربردی در علوم مدیریت و حسابداری نوین*، قزوین. https://civilica.com/doc/1970155

قلی پور سوته، رحمت‌اله، زرجو، شبنم، و حمزوی، حسین. (۱۴۰۴). شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های توسعهٔ منابع انسانی ملی با رویکرد شایسته‌پروری. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۵(3)، ۶۰-۸۹. doi: 10.22034/jhrs.2025.551400.2495

کوشکی جهرمی، علیرضا و حمزوی، حسین. (۱۴۰۵). بازشناسی و رتبه‌بندی پیشران‌های بهسازی و توسعه سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ج.ا.ایران. *مدیریت دولتی تطبیقی*، ۴(1)، ۲۲۲-۲۵۰. doi: 10.22098/cpa.2025.17879.1077 .

کوشکی جهرمی، علیرضا، زرجو، شبنم، و حمزوی، حسین. (۱۴۰۴). شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های توسعه شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده در هزاره سوم با رویکرد آینده‌نگاری. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۱۴(2)، ۳۳-۶۴. doi: 10.22034/obs.2025.2055410.3527 .

مشبکی اصفهانی، اصغر، قربانی زاده، وجه‌الله، و حمزوی، حسین. (۱۴۰۴). شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های تقویت عدالت محوری در نظام ارزیابی و ارتقای مدیران سازمان‌های فضیلت محور. *فصلنامه مطالعات دین، معنویت و مدیریت*، ۱۲(26)، ۷-۴۸. doi: 10.30471/rsm.2025.11591.1529 .

References

Aksenova, E. I., Vashalomidze, E. V., Vishnevskaya, N. G., Guskova, I. V., & Filimonova, I. V. (2020). Human resource management in healthcare organizations. Problems of Social Hygiene, *Public Health and History of Medicine*, 28, 674-679. https://doi.org/10.32687/0869-866x-2020-28-s1-674-679

Amaral, P., & Fronteira, I. (2021). Regulation of non-conventional therapies in Portugal: lessons learnt for strengthening human resources in health. *Human resources for health*, 19(1), 114. https://doi.org/10.1186/s12960-021-00655-3

Boon, C., Jiang, K., & Eckardt, R. (2025). The role of time in strategic human resource management research: A review and research agenda. *Journal of Management*, 51(1), 172-211. https://doi.org/10.1177/01492063241264250

Cheng, J., Kuang, X., & Zeng, L. (2022). The impact of human resources for health on the health outcomes of Chinese people. *BMC Health Services Research*, 22(1), 1213. https://doi.org/10.1186/s12913-022-08540-y

Flynn, J. P., Gascon, G., Doyle, S., Matson Koffman, D. M., Saringer, C., Grossmeier, J., ... & Terry, P. (2018). Supporting a culture of health in the workplace: a review of evidence-based elements. *American Journal of Health Promotion*, 32(8), 1755-1788. https://doi.org/10.1177/0890117118761887

Hampel, K., & Hajduova, Z. (2023). Human resource management as an area of changes in a healthcare institution. *Risk management and healthcare policy*, 31-41. https://doi.org/10.2147/rmhp.s388185

Hauff, S., Krick, A., Klebe, L., & Felfe, J. (2022). High-performance work practices and employee wellbeing—does health-oriented leadership make a difference?. *Frontiers in psychology*, 13, 833028. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.833028

Henke, R. M., Head, M. A., Kent, K. B., Goetzel, R. Z., Roemer, E. C., & McCleary, K. (2019). Improvements in an organization's culture of health reduces workers' health risk profile and health care utilization. *Journal of occupational and environmental medicine*, 61(2), 96-101. https://doi.org/10.1097/jom.0000000000001479

Jesus, T. S., Landry, M. D., Dussault, G., & Fronteira, I. (2019). Classifying and measuring human resources for health and rehabilitation: concept design of a practices-and competency-based international classification. *Physical therapy*, 99(4), 396-405. https://doi.org/10.1093/ptj/pzy154

Lien, M., & Saksvik, P. Ø. (2016). Healthy change processes—a diary study of five organizational units. Establishing a healthy change feedback loop. Stress and health, 32(4), 258-269. https://doi.org/10.1002/smi.2698

Martineau, T., Mirzoev, T., Pearson, S., Ha, B. T. T., Xu, Q., Ramani, K. V., & Liu, X. (2015). Coherence between health policy and human resource strategy: lessons from maternal health in Vietnam, India and China. *Health policy and planning*, 30(1), 111-120. https://doi.org/10.1093/heapol/czt102

Mazroui Nasrabadi, E., & Kheirkhah Maraghi, Z. (2023). Model of Human Resources Competencies in Health Care 4.0. *Journal of Human Resource Studies*, 13(1), 89-108. https://doi.org/10.1108/hrmid-08-2023-0160

Montano, D. (2019). A systemic organizational change model in occupational health management. *Journal of Change Management*, 19(3), 183-200. https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1526818

Natsir, I., Ode, H., Irfana, T. B., Pulungan, D. R., & Sihite, M. (2024). An Analysis of the Role of Human Resource Management in Enhancing Organizational Efficiency and Effectiveness. *International Journal of Economics (IJEC)*, 3(2). https://doi.org/10.55299/ijec.v3i2.1097

Purwanto, S., & Siagian, F. (2025). Strategic human resources management in the global era: Navigating opportunities and challenges. *Centurion MSPD Journal*, 1(1). https://doi.org/10.26524/royal.228.8

Ramadevi, D., Gunasekaran, A., Roy, M., Rai, B. K., & Senthilkumar, S. A. (2016). Human resource management in a healthcare environment: framework and case study. *Industrial and Commercial Training*, 48(8), 387-393. https://doi.org/10.1108/ict-03-2016-0014

Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Ferrer-Franco, A. (2022). Well-being-oriented management (WOM), organizational learning and ambidexterity in public healthcare: a two wave-study. *International Public Management Journal*, 25(6), 815-840. https://doi.org/10.1080/10967494.2021.1942341

Santa Maria, A., Wolter, C., Gusy, B., Kleiber, D., & Renneberg, B. (2021). Reducing work-related burnout among police officers: The impact of job rewards and health-oriented leadership. *The Police Journal*, 94(3), 406-421. https://doi.org/10.1177/0032258x20946805

Sudiro, A., & Rahayu, M. (2017). Examining the link between spiritual values at work, learning orientation, human resources practices and organizational health: An Indonesia case study. *International Review of Management and Marketing*, 7(3), 17-24. https://doi.org/10.26524/royal.228.8

Tomokawa, S., Miyake, K., & Asakura, T. (2020). Sustainable human resource training system for promoting school health in Japan. *Pediatrics International*, 62(8), 891-898. https://doi.org/10.1111/ped.14292

Wang, J., Dai, J., Wang, X., Gao, W., Yao, X., Dewancker, B. J., & Wang, Y. (2025). The role of health-oriented environmental design and personal attributes in promoting workplace healthy behaviours. *Building Research & Information*, 1-18. https://doi.org/10.1080/09613218.2025.2585039

Ye, M., Chen, Y., Liu, Y., & Li, X. (2022). Impact of organizational health-oriented strategies on employees' job performance, perceived medical mistrust as a moderator: A COVID-19 perception-based view. *Frontiers in Public Health*, 10, 946946. https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.946946

Zavydivska, O. I., Zavydivska, N. N., Kovalchuk, V. Y., & Khanikiants, O. V. (2018). Features of professional training of hr managers: the ability to create a health-oriented environment in the organization. *Journal of Physical Education and Sport*, 18, 1072-1078. https://doi.org/10.32626/2227-6246.2019-13.15-22

Zavydivska, O., & Zavydivska, N. (2021). Formation of health-oriented management skills of future managers in Ukraine. *Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy*. https://doi.org/10.32782/2663-6085/2024/76.20

Zolak Poljašević, B., Gričnik, A. M., & Šarotar Žižek, S. (2025). Human resource management in public administration: The ongoing tension between reform requirements and resistance to change. *Administrative Sciences*, 15(3), 94. https://doi.org/10.3390/admsci15030094

References [In Persian]

Bakhshizadeh Borj, K., Hamzavi, H. and Jamali, M. (2025). Identifying and prioritizing drivers for optimizing the sustainable value chain of Iran's petrochemical industry with a strategic foresight approach. Strategic Value Chain Management, 1(3), 1-26. doi: 10.22075/svcm.2025.36996.1024

Eshaghi Gordji,M. , Zarei,A. A. , Hamzavi,H. , Asadbak,M. and Mohammadi Shir Kalai,H. A. (2024). Prioritizing Environmental Policy Issues of the Islamic Republic of Iran. *Governance and Development Journal*, 4(1), 74-92. doi: 10.22111/jipaa.2024.447250.1166

Ghoulipour Souteh,R , Zarjou,S and Hamzvi,H . (2025). Identifying and Prioritizing Drivers of National Human Resource Development with a Competency-Based Approach. *Journal of Human Resource Management*, *15*(3), 60-89. doi: 10.22034/jhrs.2025.551400.2495

Ghyasabadi, M., Kazemi, R., & Azimi Hosseini, S. Sh. (2023). Examining the relationship between human resource management practices and employee safety and health indicators (Tehran Province Gas Company). *In The 2nd National Conference on Applied Research in Management Sciences and Modern Accounting*, Qazvin. https://civilica.com/doc/1970155

Hamzavi, H. , Salehi Sadaghyani, J. and Azarpara, R. (2025). Identifying and ranking the drivers for improving and developing the application of artificial intelligence in the Iranian oil and gas industry value chain. Strategic Value Chain Management, 2(1), 59-85. doi: 10.22075/svcm.2025.38434.1033

Hoseinpour Javad, Z., Zamani Far, F., & Enayati, T. (2023). A review of factors affecting organizational health with a human resources approach. *Razi Journal of Medical Sciences*, 30(4), 179–188. http://rjms.iums.ac.ir/article-۷۶۴۴-۱-fa.html

Kooshki Jahromi, A. and Hamzavi, H. (2026). Identifying and ranking the drivers of improving and developing human resources information systems in government organizations in the Republic of Iran. *Journal of Comparative Public Administration*, *4*(1), 222-250. doi: 10.22098/cpa.2025.17879.1077

Kooshki Jahromi,A , Zarjou,S and hamzavi,H . (2025). Identifying and Prioritizing Drivers for Developing Behavioral Competencies of Future Leaders in the Third Millennium: A Foresight Approach. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, *14*(2), 33-64. doi: 10.22034/obs.2025.2055410.3527

Moshbaki Esfahani, A., Ghorbanizadeh, V., & Hamzavi, H. (2025). Identification and Prioritization of Drivers for Strengthening Justice-Oriented Practices in the Evaluation and Promotion System of Managers in Virtue-Based Organizations. *Journal of Studies in Religion, Spirituality & Management*, *12*(26), 7-48. doi: 10.30471/rsm.2025.11591.1529

Rajabpour, E. (2025). The Effect of Socially Responsible Human Resource Management on Job Performance with Emphasis on Servant Leadership. *Management Studies in Development and Evolution*, 34(116), 163-200. doi: 10.22054/jmsd.2025.83487 4564

Rezaei Manesh,B. , Hamzavi,H. and Marziyeh Hosseini,S. (2025). Identifying and Prioritizing Drivers for Optimizing Sustainable Performance of Oil, Gas, and Petrochemical Organizations with a Futures Research Approach. *Modern Research in Performance Evaluation*, 4(1), 11-26. doi: 10.22105/mrpe.2025.506185.1146

Salehi Sadaghyani,J. , Hamzavi,H. and Asadi,F. (2025). Identifying and ranking the drivers for improving the human capital performance evaluation system in government organizations in the republic of Iran. *Modern Research in Performance Evaluation*, 4(2), 156-176. doi: 10.22105/mrpe.2025.509270.1149