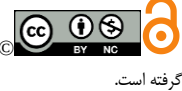


شبهه استناددهی: صداقت، منیژه، رضوانی چمن زمین، موسی، رودگرزاد، فروغ، و مقیمی، سیده فتانه. (۱۴۰۶). رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر ساماندهی مرخصی‌ها و مأموریت‌های کارکنان با رویکرد مسئولیت‌پذیری منابع انسانی در بنیاد شهید و امور ایثارگران ایران. آموزش، تربیت و توسعه پایدار، ۵(۱)، ۱-۲۷.



گرفته است. © ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت

رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر ساماندهی مرخصی‌ها و مأموریت‌های کارکنان با رویکرد مسئولیت‌پذیری منابع انسانی در بنیاد شهید و امور ایثارگران ایران

منیژه صداقت^۱، موسی رضوانی چمن زمین^۲، فروغ رودگرزاد^۳، سیده فتانه مقیمی^۴

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران

۲. گروه مدیریت دولتی، واحد بندرانزلی، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرانزلی، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: MO.rezvani@iau.ac.ir

چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی و رتبه‌بندی پیش‌ران‌ها و پس‌ران‌های مؤثر بر ساماندهی مرخصی‌ها و مأموریت‌های کارکنان با تأکید بر مسئولیت‌پذیری منابع انسانی در بنیاد شهید و امور ایثارگران ایران بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، آمیخته (کیفی-کمی) بود. در بخش کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۳ نفر از خبرگان نظری و اجرایی حوزه منابع انسانی گردآوری شد و با روش تحلیل مضمون براون و کلارک تحلیل گردید. در بخش کمی، برای اولویت‌بندی عوامل شناسایی شده از فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) و مقایسات زوجی استفاده شد. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند انجام گرفت و داده‌ها بر اساس مقیاس ۹ درجه‌ای ساعتی تحلیل شدند. شاخص نرخ ناسازگاری برای ارزیابی اعتبار قضاوت‌ها مورد استفاده قرار گرفت. یافته‌ها نشان داد که عوامل مؤثر بر ساماندهی مرخصی‌ها و مأموریت‌ها در قالب پیش‌ران‌ها و پس‌ران‌ها قابل طبقه‌بندی هستند. در میان معیارهای اصلی، «قوانین و مقررات» با وزن ۰.۱۳۴ بالاترین اولویت و «ناهماهنگی سازمانی» با وزن ۰.۰۱۹ پایین‌ترین اولویت را به خود اختصاص دادند. در بعد قوانین و مقررات، «وجود دستورالعمل‌های شفاف مرخصی و مأموریت» مهم‌ترین زیرمعیار بود. در بعد فرهنگ سازمانی، «روحیه مسئولیت‌پذیری و تعهد» بیشترین اهمیت را کسب کرد. نتایج همچنین نشان داد که عواملی نظیر سامانه‌های الکترونیکی، حمایت مدیریتی، آموزش مسئولیت‌پذیری، سیاست‌های انگیزشی و برنامه‌ریزی نیروی انسانی از مهم‌ترین پیش‌ران‌های ساماندهی فرآیندها محسوب می‌شوند، در حالی که کمبود نیروی انسانی، فشار کاری، پیچیدگی بوروکراسی، ضعف زیرساخت‌های فناوری و مقاومت کارکنان در برابر تغییر از مهم‌ترین پس‌ران‌ها بودند. میزان ناسازگاری در تمامی مقایسات کمتر از ۰.۱ بود که بیانگر اعتبار نتایج است. نتایج پژوهش نشان داد که ساماندهی اثربخش مرخصی‌ها و مأموریت‌های کارکنان نیازمند رویکردی جامع در مدیریت منابع انسانی است که هم‌زمان بر شفافیت قوانین، توسعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری، تقویت زیرساخت‌های فناوری، آموزش کارکنان و حمایت مدیریتی تمرکز داشته باشد. همچنین توجه به کاهش موانع ساختاری و بهبود هماهنگی سازمانی می‌تواند نقش مهمی در ارتقای عدالت سازمانی، کاهش فشارهای روانی کارکنان و افزایش بهره‌وری در بنیاد شهید و امور ایثارگران ایفا کند.

کلیدواژه‌گان: مدیریت مرخصی، مأموریت کاری، مسئولیت‌پذیری منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی، بنیاد شهید و امور ایثارگران

تاریخ ارسال: ۱ بهمن ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۲۷ اردیبهشت ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۳ خرداد ۱۴۰۵

تاریخ چاپ اولیه: ۵ مرداد ۱۴۰۵

تاریخ چاپ نهایی: ۱ اردیبهشت ۱۴۰۶



How to cite: Sedaghat, M., Rezvani Chaman Zamin, M., Rudgarnezhad, F., & Moghimi, S. F. (2027). Ranking the Factors Affecting the Organization of Employee Leave and Missions with a Human Resource Responsibility Approach in the Foundation of Martyrs and Veterans Affairs of Iran. *Training, Education, and Sustainable Development*, 5(1), 1-27.



© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Ranking the Factors Affecting the Organization of Employee Leave and Missions with a Human Resource Responsibility Approach in the Foundation of Martyrs and Veterans Affairs of Iran

Manizheh Sedaghat¹, Musa Rezvani Chaman Zamin^{1*}, Forogh Rudgarnezhad², Seyedeh Fataneh Moghimi¹

1. Department of Public Administration, As.C., Islamic Azad University, Astara, Iran

2. Department of Public Administration, BaA.C., Islamic Azad University, Bandar Anzali, Iran

*Corresponding Author's Email: MO.rezvani@iau.ac.ir

Abstract

The present study aimed to identify and rank the driving and restraining factors affecting the organization of employee leave and missions with an emphasis on human resource responsibility in the Foundation of Martyrs and Veterans Affairs of Iran. This study was applied in terms of purpose and employed a mixed-methods (qualitative–quantitative) design. In the qualitative phase, data were collected through semi-structured interviews with 13 theoretical and executive experts in the field of human resource management and were analyzed using Braun and Clarke's thematic analysis method. In the quantitative phase, the Analytic Hierarchy Process (AHP) and pairwise comparisons were used to prioritize the identified factors. Participants were selected through purposive sampling, and the collected data were analyzed based on Saaty's nine-point scale. The inconsistency ratio was calculated to assess the validity and consistency of expert judgments. The findings indicated that the factors influencing the organization of employee leave and missions could be categorized into driving and restraining factors. Among the main criteria, "laws and regulations" obtained the highest priority weight (0.134), whereas "organizational inconsistency" received the lowest weight (0.019). Within the laws and regulations dimension, "clear leave and mission guidelines" was identified as the most important subcriterion. In the organizational culture dimension, "responsibility and commitment spirit" achieved the highest priority. The results further demonstrated that electronic systems, managerial support, responsibility training, motivational policies, and workforce planning were among the most influential driving factors. In contrast, workforce shortages, heavy workload, bureaucratic complexity, weak technological infrastructure, and employee resistance to change were identified as the major restraining factors. The inconsistency ratio for all pairwise comparisons was below 0.1, confirming the reliability of the findings. The findings suggest that the effective organization of employee leave and missions requires a comprehensive human resource management approach focused simultaneously on transparent regulations, development of a responsibility-oriented organizational culture, strengthening technological infrastructures, employee training, and managerial support. Furthermore, reducing structural barriers and improving organizational coordination can significantly enhance organizational justice, reduce employees' psychological pressure, and improve organizational productivity within the Foundation of Martyrs and Veterans Affairs.

Keywords: *Leave Management, Work Mission, Human Resource Responsibility, Human Resource Management, Foundation of Martyrs and Veterans Affairs*

Submit Date: 21 January 2026

Revise Date: 17 May 2026

Accept Date: 24 May 2026

Initial Publish: 27 July 2026

Final Publish: 21 April 2027

در دهه‌های اخیر، مدیریت منابع انسانی از یک کارکرد صرفاً اداری و اجرایی به یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های راهبردی سازمان‌ها تبدیل شده است. سازمان‌های امروزی در محیطی فعالیت می‌کنند که با پیچیدگی‌های فناوریانه، رقابت شدید، تغییرات اجتماعی و انتظارات فزاینده کارکنان و ذی‌نفعان همراه است؛ از این‌رو، موفقیت سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری به نحوه مدیریت سرمایه انسانی وابسته شده است. در این چارچوب، کارکنان دیگر صرفاً نیروی کار تلقی نمی‌شوند، بلکه به‌عنوان دارایی‌های دانشی و سرمایه‌های راهبردی سازمان شناخته می‌شوند که نقش تعیین‌کننده‌ای در ایجاد مزیت رقابتی پایدار دارند (Armstrong & Taylor, 2023; Stone et al., 2024). مدیریت منابع انسانی در چنین شرایطی وظیفه دارد میان اهداف سازمانی و نیازهای انسانی کارکنان توازن ایجاد کند و زمینه‌ای را فراهم سازد که در آن بهره‌وری، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفاه کارکنان به‌صورت هم‌زمان ارتقا یابد (Dessler, 2020; Marashdah & Albdareen, 2020). در واقع، رویکردهای نوین مدیریت منابع انسانی بر این اصل تأکید دارند که تحقق اهداف سازمانی بدون توجه به ابعاد انسانی، اخلاقی و اجتماعی مدیریت امکان‌پذیر نیست و سازمان‌ها ناگزیرند در کنار کارایی اقتصادی، به مسئولیت‌های اجتماعی و انسانی خود نیز توجه کنند (Barrena-Martinez et al., 2019; Omid & Dal Zotto, 2022).

یکی از حوزه‌های مهم در مدیریت منابع انسانی که تأثیر مستقیمی بر عملکرد سازمانی، رفاه کارکنان و کیفیت خدمات دارد، مدیریت مرخصی‌ها و مأموریت‌های کارکنان است. سیاست‌های مرتبط با مرخصی، زمان کاری و مأموریت‌های شغلی نقش مهمی در ایجاد تعادل میان کار و زندگی، کاهش فرسودگی شغلی و ارتقای سلامت روان کارکنان دارند (Russel & McGinnity, 2024; Wong et al., 2023). در سال‌های اخیر، بسیاری از پژوهش‌ها نشان داده‌اند که نظام‌های انعطاف‌پذیر مدیریت زمان کاری می‌توانند به افزایش رضایت شغلی، کاهش استرس و ارتقای بهره‌وری کارکنان منجر شوند (Campbell, 2023; Delaney & Casey, 2022). از سوی دیگر، فقدان برنامه‌ریزی مناسب در حوزه مرخصی‌ها و مأموریت‌ها می‌تواند پیامدهایی نظیر فشار کاری، نارضایتی، تعارض‌های سازمانی، افزایش غیبت‌های غیرمجاز و حتی کاهش کیفیت خدمات را در پی داشته باشد (Kitwange & Habi, 2024; Salehi Mobarakeh & Sajedinia, 2023). پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه تعادل کار و زندگی نشان داده‌اند که کارکنانی که از فرصت کافی برای استراحت، مرخصی و مدیریت زمان شخصی برخوردارند، انگیزش، تعهد و سلامت روانی بیشتری دارند و در نتیجه عملکرد شغلی مطلوب‌تری ارائه می‌کنند (Mollaei, 2022; Parekh, 2022).

اهمیت مدیریت مرخصی‌ها و مأموریت‌های شغلی در سازمان‌های خدمات‌محور و دولتی دوچندان است؛ زیرا این سازمان‌ها علاوه بر مسئولیت‌های اداری، وظایف اجتماعی و حاکمیتی مهمی نیز بر عهده دارند. بنیاد شهید و امور ایثارگران ایران به‌عنوان نهادی حمایتی و خدمات‌رسان، مأموریت خطیری در ارائه خدمات به جامعه ایثارگران بر عهده دارد و تحقق این مأموریت نیازمند وجود نیروی انسانی متعهد، کارآمد و برخوردار از سلامت جسمی و روانی مناسب است (Salehi Mobarakeh & Sajedinia, 2023). در چنین سازمانی، هرگونه اختلال در فرآیندهای مرتبط با مرخصی و مأموریت می‌تواند بر کیفیت خدمات‌رسانی، رضایت مراجعان و حتی عدالت سازمانی تأثیر منفی بگذارد. به همین دلیل، ساماندهی این فرآیندها نه تنها یک مسئله اداری، بلکه موضوعی راهبردی در حوزه مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که وجود سیاست‌های شفاف و منصفانه در حوزه مرخصی و مأموریت می‌تواند موجب افزایش اعتماد کارکنان به سازمان و کاهش احساس تبعیض شود (Cayrat & Boxall, 2023; Hurrell & Keiser, 2020). همچنین، مدیریت صحیح مأموریت‌های شغلی می‌تواند زمینه توسعه مهارت‌ها، افزایش تعاملات حرفه‌ای و تقویت فرهنگ سازمانی را فراهم کند (Laser, 2021; Pawar et al., 2024).

در سال‌های اخیر، مفهوم «مسئولیت‌پذیری منابع انسانی» به‌عنوان یکی از رویکردهای نوین مدیریت مورد توجه پژوهشگران و مدیران قرار گرفته است. این مفهوم بر آن است که مدیریت منابع انسانی نباید صرفاً در خدمت اهداف اقتصادی سازمان باشد، بلکه باید مسئولیت‌های اجتماعی، اخلاقی و انسانی خود را نیز در قبال کارکنان و جامعه ایفا کند (Barrena-Martinez et al., 2019; Licandro et al., 2019).

(2023). مسئولیت‌پذیری منابع انسانی شامل اصولی همچون عدالت سازمانی، پاسخگویی، شفافیت، احترام به حقوق کارکنان، توسعه رفاه شغلی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها است (Lutfi, 2025; Omidi & Dal Zotto, 2022). بر این اساس، سازمان‌هایی که رویکرد مسئولیت‌پذیرانه‌تری در مدیریت منابع انسانی دارند، معمولاً از سطح بالاتری از رضایت شغلی، تعهد سازمانی و بهره‌وری برخوردارند (Farhadi & Ansari, 2024; Ghodrati et al., 2021).

پژوهش‌های مختلف نشان داده‌اند که مسئولیت‌پذیری اجتماعی و انسانی در سازمان‌ها می‌تواند آثار گسترده‌ای بر عملکرد کارکنان و موفقیت سازمانی داشته باشد. برای مثال، نتایج مطالعه فرهادی و انصاری نشان داد که مسئولیت‌پذیری اجتماعی از طریق ارتقای کیفیت مدیریت، عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد (Farhadi & Ansari, 2024). همچنین، پژوهش میر و همکاران نشان داد که مسئولیت‌پذیری اجتماعی در سازمان‌ها دارای ابعاد اقتصادی، انسانی و اجتماعی است و می‌تواند نقش مهمی در افزایش اعتماد و هویت سازمانی ایفا کند (Mir et al., 2021). در همین راستا، مطالعات انجام‌شده درباره مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر حاکی از آن است که عدالت سازمانی و توجه به رفاه کارکنان از عوامل کلیدی در تقویت تعهد سازمانی و رضایت شغلی محسوب می‌شوند (Arumdani, 2022; Nabavi & Lashkari, 2022). افزون بر این، پژوهش‌های جدید نشان می‌دهند که تحول دیجیتال و حکمرانی الکترونیک نیز می‌توانند به ارتقای شفافیت و پاسخگویی در فرآیندهای منابع انسانی کمک کنند (Obeta & Edwin, 2025).

از منظر نظری، مدیریت مرخصی و مأموریت‌های کارکنان را می‌توان بخشی از نظام گسترده‌تر مدیریت کیفیت زندگی کاری دانست. کیفیت زندگی کاری مفهومی چندبعدی است که به شرایط کاری، تعادل کار و زندگی، امنیت شغلی، فرصت‌های رشد و احساس عدالت در محیط کار اشاره دارد (Nabavi & Lashkari, 2022). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که کارکنانی که کیفیت زندگی کاری مطلوب‌تری دارند، تعهد بیشتری به سازمان نشان داده و احتمال ترک خدمت در آن‌ها کاهش می‌یابد (Mollaei, 2022). در این میان، سیاست‌های مرخصی نقش مهمی در کاهش فرسودگی شغلی و ارتقای سلامت روان دارند. گرت و همکاران در فراتحلیل خود نشان دادند که تعطیلات و مرخصی‌های برنامه‌ریزی‌شده تأثیر معناداری بر بهزیستی کارکنان داشته و این اثرات حتی پس از بازگشت به محیط کار نیز تداوم می‌یابد (Grant et al., 2025). همچنین، مهرورز نشان داد که مرخصی سلامت روانی می‌تواند به کاهش تنش‌های روانی و افزایش بهره‌وری کارکنان کمک کند (Mehrvarz, 2021).

از سوی دیگر، مدیریت مأموریت‌های شغلی نیز دارای اهمیت ویژه‌ای است. مأموریت‌های کاری اگر به‌صورت اصولی برنامه‌ریزی شوند، می‌توانند فرصت‌هایی برای یادگیری، توسعه مهارت‌ها و تقویت فرهنگ سازمانی فراهم کنند (Slamet et al., 2024). اما در صورت نبود شفافیت و هماهنگی، ممکن است موجب تعارض، فشار کاری و کاهش رضایت کارکنان شوند (Siegener et al., 2018). مطالعات نشان داده‌اند که رهبری اثربخش، ارتباطات سازمانی شفاف و حمایت مدیریتی می‌توانند نقش مهمی در موفقیت مأموریت‌های سازمانی داشته باشند (Marashdahi & Albdareen, 2020; Sun & Sohn, 2021). علاوه بر این، فرهنگ کاری و میزان هم‌سویی کارکنان با مأموریت سازمان بر میزان انگیزش و بهره‌وری آن‌ها اثرگذار است (Pawar et al., 2024).

تحولات فناورانه نیز در سال‌های اخیر نقش مهمی در ساماندهی فرآیندهای منابع انسانی ایفا کرده‌اند. استفاده از سامانه‌های الکترونیکی مدیریت مرخصی و مأموریت می‌تواند موجب کاهش خطاهای انسانی، تسریع فرآیندها، افزایش شفافیت و بهبود نظارت مدیریتی شود (Adamu, 2020; Cuarez et al., 2024). در همین راستا، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که حکمرانی دیجیتال و استفاده از فناوری‌های نوین در منابع انسانی می‌تواند به ارتقای پاسخگویی و اعتماد کارکنان کمک کند (Obeta & Edwin, 2025). با این حال، بهره‌گیری مؤثر از این فناوری‌ها مستلزم آموزش کارکنان، توسعه زیرساخت‌های مناسب و ایجاد فرهنگ پذیرش تغییر در سازمان است (Eneh et al., 2024).

از منظر آینده‌پژوهی نیز، مدیریت منابع انسانی در سال‌های آینده با چالش‌ها و تحولات گسترده‌ای مواجه خواهد بود. نوروژی و منطقی بر این باورند که سازمان‌ها باید با شناسایی پیشران‌های آینده منابع انسانی، خود را برای تغییرات فناورانه، فرهنگی و اجتماعی آماده سازند (Norouzi

(Manteghi, 2021 &). خانجانیان و قلی‌پور نیز تأکید می‌کنند که توسعه استراتژی‌های منابع انسانی نیازمند توجه به فرهنگ سازمانی، توانمندسازی کارکنان، نظام‌های ارزیابی عملکرد و برنامه‌های انگیزشی است (Khanjanian & Gholipour, 2023). در این میان، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و انسانی سازمان‌ها به یکی از مهم‌ترین معیارهای ارزیابی عملکرد مدیریتی تبدیل شده است (Carvalho & Faria, 2019; Ghaderi et al., 2023).

همچنین، تغییر الگوهای کاری و گرایش به کاهش ساعات کاری در بسیاری از کشورها، ضرورت بازنگری در سیاست‌های مدیریت زمان کاری را افزایش داده است. مطالعات نشان داده‌اند که کاهش ساعات کاری و انعطاف‌پذیری بیشتر می‌تواند به بهبود سلامت روان، افزایش رضایت شغلی و ارتقای تعادل کار و زندگی منجر شود (Kamerade et al., 2019; Muller, 2023). با این حال، اجرای موفق چنین سیاست‌هایی نیازمند وجود ساختارهای مدیریتی مناسب، نظام‌های ارزیابی شفاف و فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد و مسئولیت‌پذیری است (Delaney & Casey, 2022).

با وجود اهمیت بالای موضوع، بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که مطالعات محدودی به‌صورت تخصصی به ساماندهی مرخصی‌ها و مأموریت‌های کارکنان با رویکرد مسئولیت‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران پرداخته‌اند. بیشتر پژوهش‌های پیشین یا بر ابعاد کلی مسئولیت‌پذیری اجتماعی متمرکز بوده‌اند یا تنها به جنبه‌های محدود مدیریت منابع انسانی توجه کرده‌اند. در نتیجه، خلأ پژوهشی قابل توجهی در زمینه شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر ساماندهی مرخصی‌ها و مأموریت‌های کارکنان، به‌ویژه در بنیاد شهید و امور ایثارگران، وجود دارد.

بنابراین، هدف پژوهش حاضر شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر ساماندهی مرخصی‌ها و مأموریت‌های کارکنان با رویکرد مسئولیت‌پذیری منابع انسانی در بنیاد شهید و امور ایثارگران ایران است.

روش‌شناسی

این پژوهش با هدف شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر ساماندهی مرخصی‌ها و مأموریت‌های کارکنان با رویکرد مسئولیت‌پذیری منابع انسانی در بنیاد شهید و امور ایثارگران ایران انجام شده است. از نظر هدف، پژوهش حاضر کاربردی و از نظر ماهیت و روش، آمیخته (کیفی-کمی) است؛ به گونه‌ای که در مرحله نخست از رویکرد کیفی برای شناسایی عوامل مؤثر و در مرحله دوم از رویکرد کمی برای اولویت‌بندی و رتبه‌بندی این عوامل استفاده شده است. در مرحله کیفی، داده‌ها به صورت کلامی از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان جمع‌آوری و به صورت متنی تحلیل شدند. هدف از این مرحله، دستیابی به درک عمیق از دیدگاه‌ها و تجربیات خبرگان درباره عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده ساماندهی مرخصی‌ها و مأموریت‌های کارکنان در چارچوب مسئولیت‌پذیری منابع انسانی بود. به منظور تحلیل داده‌های کیفی، از روش تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶) استفاده شد. این روش شامل شش مرحله نظام‌مند شامل آشنایی با داده‌ها، تولید کدهای اولیه، جستجوی مضامین، بازبینی مضامین، تعریف و نام‌گذاری مضامین و در نهایت تهیه گزارش است که به استخراج مضامین اصلی و فرعی از داده‌های مصاحبه کمک می‌کند.

در مرحله دوم پژوهش، به منظور تعیین میزان اهمیت و رتبه‌بندی عوامل شناسایی‌شده، از روش تصمیم‌گیری چندمعیاره «فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)» استفاده شد. در این مرحله، ابتدا ساختار سلسله‌مراتبی پژوهش بر اساس مضامین استخراج‌شده در مرحله تحلیل مضمون طراحی گردید و سپس با استفاده از مقایسات زوجی میان عوامل، میزان اهمیت نسبی هر عامل تعیین شد. داده‌های این بخش از طریق پرسشنامه مقایسات زوجی و بر اساس مقیاس ۹ درجه‌ای ساعتی جمع‌آوری شد. پس از تکمیل پرسشنامه‌ها توسط خبرگان، وزن نسبی عوامل محاسبه و میزان سازگاری قضاوت‌ها از طریق شاخص نرخ ناسازگاری بررسی شد تا از اعتبار نتایج اطمینان حاصل شود. استفاده از روش

AHP این امکان را فراهم می‌کند که عوامل شناسایی شده به صورت نظام‌مند اولویت‌بندی شده و مهم‌ترین پیش‌ران‌ها و پس‌ران‌های ساماندهی مرخصی‌ها و مأموریت‌ها مشخص شوند.

جامعه آماری پژوهش شامل دو گروه از خبرگان نظری و خبرگان تجربی بود. خبرگان نظری شامل اساتید دانشگاه، پژوهشگران و متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی بودند و خبرگان تجربی نیز مدیران، کارشناسان و مسئولان اجرایی در بنیاد شهید و امور ایثارگران بودند که حداقل پنج سال تجربه در حوزه مدیریت منابع انسانی یا فرآیندهای مرتبط با مرخصی و مأموریت داشتند. نمونه پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شد و در مجموع ۱۳ نفر از خبرگان در پژوهش مشارکت کردند. انتخاب این افراد بر اساس معیارهایی همچون تخصص علمی، تجربه اجرایی، آشنایی با فرآیندهای سازمانی و توانایی ارائه دیدگاه‌های تحلیلی انجام گرفت. گردآوری داده‌ها در بازه زمانی مشخص و به صورت مقطعی انجام شد.

به منظور افزایش اعتبار یافته‌های پژوهش در بخش کیفی، از روش‌هایی نظیر بازبینی همکاران، تأیید خبرگان، توصیف دقیق فرآیند پژوهش و شفافیت در مراحل تحلیل داده‌ها استفاده شد. همچنین در بخش کمی، اعتبار نتایج از طریق بررسی نرخ ناسازگاری در روش AHP و اطمینان از سازگاری قضاوت‌های خبرگان مورد ارزیابی قرار گرفت. بدین ترتیب، ترکیب تحلیل مضمون برای شناسایی عوامل و فرآیند تحلیل سلسله مراتبی برای رتبه‌بندی آن‌ها، چارچوبی نظام‌مند برای دستیابی به نتایج معتبر در خصوص ساماندهی مرخصی‌ها و مأموریت‌های کارکنان در بنیاد شهید و امور ایثارگران فراهم کرده است.

جدول ۱ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان مشارکت‌کننده در پژوهش را نشان می‌دهد. بر اساس نتایج، از میان ۱۳ نفر خبرگان، ۱۱ نفر (۸۴/۶۲ درصد) مرد و ۲ نفر (۱۵/۳۸ درصد) زن بودند. از نظر سنی، بیشترین فراوانی مربوط به گروه سنی ۴۶ تا ۵۰ سال با ۶ نفر (۴۶/۱۵ درصد) بود؛ همچنین ۴ نفر (۳۰/۷۶ درصد) بیش از ۵۰ سال، ۲ نفر (۱۵/۳۸ درصد) در بازه ۴۱ تا ۴۵ سال و ۱ نفر (۷/۶۹ درصد) در بازه ۳۵ تا ۴۰ سال قرار داشتند. از لحاظ سطح تحصیلات، اکثریت خبرگان دارای مدرک دکتری بودند (۱۱ نفر معادل ۸۴/۶۲ درصد) و ۲ نفر (۱۵/۳۸ درصد) دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند. همچنین بررسی سابقه کاری نشان داد که ۷ نفر (۵۳/۸۴ درصد) بین ۱۶ تا ۲۰ سال تجربه کاری، ۴ نفر (۳۰/۷۶ درصد) بیش از ۲۰ سال و ۲ نفر (۱۵/۳۸ درصد) بین ۱۰ تا ۱۵ سال سابقه کاری داشتند.

یافته‌ها

جدول ۱ نتیجه تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی، مدیران و کارشناسان اجرایی بنیاد شهید و امور ایثارگران ایران است. در مرحله کیفی پژوهش، با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر ساماندهی مرخصی‌ها و مأموریت‌های کارکنان با رویکرد مسئولیت‌پذیری منابع انسانی، دیدگاه‌ها و تجربیات خبرگان گردآوری شد. پس از انجام مصاحبه‌ها، داده‌ها به صورت کامل پیاده‌سازی و با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در این فرآیند، مفاهیم اولیه از متن مصاحبه‌ها استخراج و در قالب کدهای پایه شناسایی شدند.

در ادامه، کدهای پایه بر اساس شباهت‌ها و پیوندهای مفهومی در قالب کدهای سازمان‌دهنده طبقه‌بندی و در سطحی کلان‌تر در قالب کدهای فراگیر سازمان‌دهی شدند. بدین ترتیب، مجموعه‌ای جامع از عوامل اثرگذار شامل ابعاد مختلفی همچون قوانین و مقررات، فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی، فناوری و سامانه‌های اطلاعاتی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، رهبری و مدیریت، ارتباطات سازمانی، پشتیبانی سازمانی، سیاست‌های انگیزشی، آموزش و توسعه، محدودیت‌های نیروی انسانی، مشکلات ساختاری، نگرش و رفتار کارکنان و ناهماهنگی سازمانی شناسایی گردید. این جدول در واقع بازتاب‌دهنده برداشت‌های عمیق و تجربه‌محور خبرگان از چالش‌ها و الزامات ساماندهی مرخصی‌ها و مأموریت‌های کارکنان است و مبنای ورود پژوهش به مرحله کمی و اولویت‌بندی عوامل با استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره قرار گرفته است.

جدول ۱: عوامل موثر بر ساماندهی مرخصی‌ها و ماموریت‌های کارکنان با رویکرد مسئولیت‌پذیری منابع انسانی در بنیاد شهید و امور

ایثارگران ایران

کد فراگیر	کد سازمان‌دهنده	کدهای پایه
قوانین و مقررات	وجود دستورالعمل‌های شفاف مرخصی و ماموریت	ابهام در نحوه ثبت مرخصی اضطراری / تفاوت برداشت میان مدیران درباره نوع مرخصی‌ها / نبود مرجع یکپارچه برای اطلاع‌رسانی مقررات مرخصی / تاکید کارکنان بر نبود عدالت در اجرای آیین‌نامه‌ها
	رعایت قوانین کار و آیین‌نامه‌های داخلی	گلایه از بی‌توجهی مدیر به ساعت کاری مصوب / اعمال قوانین متفاوت در واحدهای مشابه / ناآشنایی برخی کارکنان با حقوق قانونی خود
	الزام مدیران به پیگیری درخواست‌ها	درخواست‌هایی که در سیستم معلق می‌مانند / تاخیر چند روزه در بررسی مرخصی توسط برخی مدیران / نبود الزام قانونی برای پاسخ در بازه مشخص / سلیقه‌ای عمل کردن در تایید ماموریت‌ها
	ساختار نظارتی بر فرآیند	نبود واحد مستقل برای بررسی تخلفات مرخصی / عدم پیگیری غیبت‌های مکرر توسط واحد منابع انسانی / نداشتن سازوکار تنبیهی یا تشویقی در حوزه مرخصی
	به‌روزرسانی مستمر سیاست‌ها	قوانین فعلی بر پایه شرایط ۱۰ سال پیش تدوین شده‌اند / عدم انعکاس تغییرات محیط کار در آیین‌نامه‌ها / عدم توجه به تغییر الگوی اشتغال و دورکاری
	اطلاع‌رسانی کامل به کارکنان	کارکنان جدید از نحوه ثبت مرخصی بی‌خبرند / عدم وجود جلسات توجیهی برای آموزش آیین‌نامه‌ها / وجود خطا در برداشت مفاد بخشنامه‌ها توسط کارکنان
	تطبیق قوانین با شرایط سازمانی	قوانین سفت‌وسخت بدون در نظر گرفتن تفاوت واحدها / عدم انعطاف در شرایط خاص (ماموریت‌های استانی، بحران‌ها) / نبود بازنگری موردی در مقررات متناسب با نوع خدمت / اختلاف در اجرای قوانین بین ادارات کل استانی
فرهنگ سازمانی	روحیه مسئولیت‌پذیری و تعهد	باقی‌ماندن داوطلبانه برای انجام کار همکار در مرخصی / تلاش برای تحویل به‌موقع کار پیش از مرخصی / حساسیت فردی نسبت به تاخیر در بازگشت از ماموریت / احساس وظیفه در قبال خدمت‌رسانی به جامعه هدف بنیاد / پرهیز از غیبت غیرموجه حتی در صورت فشار روانی
	همکاری و هماهنگی تیمی	هماهنگی اعضای تیم برای پرهیز از تداخل مرخصی‌ها / حمایت داوطلبانه از همکار در صورت ماموریت غیرمنتظره / برنامه‌ریزی گروهی برای توزیع عادلانه ماموریت‌ها / تعامل مثبت در زمان تحویل گرفتن وظایف همکار در مرخصی
	ترویج نظم و انضباط	احترام به ساعات ورود و خروج رسمی / تبعیت از قوانین ثبت مرخصی ساعتی / مدیریت دقیق زمان بازگشت از ماموریت‌های شهرستان / پرهیز از ثبت‌های دیر هنگام در سامانه مرخصی
	ایجاد فضای اعتماد	اعتماد کارکنان به تصمیمات مدیر درباره تایید یا رد مرخصی / اعتماد به همکار برای تحویل‌گیری مسئولیت در غیاب / باور به اینکه درخواست‌ها عادلانه رسیدگی می‌شود
	تقویت حس تعلق سازمانی	بیان اینکه "در هر شرایطی اول کار برای من مهم‌تره" / دلسوزی برای بار کاری واحد در صورت غیبت یکی از افراد / احساس غرور از کار در بنیاد و خدمت به ایثارگران / پرهیز از سوءاستفاده از امکانات سازمانی مانند مرخصی
	حمایت از رفتارهای اخلاقی	نکوهش عمومی در واحد نسبت به غیبت‌های غیرموجه / تشویق ضمنی از طرف مدیران به رعایت انصاف در درخواست مرخصی / واکنش منفی همکاران نسبت به ثبت مرخصی در ایام اوج کاری
	تشویق به خودکنترلی	کنترل داوطلبانه بر استفاده از مرخصی در زمان‌های کم کار / گزارش خودخواسته عدم انجام کامل وظایف پس از بازگشت / رعایت حد تعادل بین نیاز شخصی و مسئولیت اداری
	پذیرش نقش‌های سازمانی	قبول جایگزینی موقت برای همکار مامور / شناخت نقش و تاثیر غیبت بر روند کار کل سازمان / مشارکت فعال در برنامه‌ریزی ماموریت‌های تیمی
	احترام به حقوق دیگران	پرهیز از هم‌زمانی مرخصی با همکاران دارای وظایف مشابه / مشورت با سایر اعضای واحد پیش از ثبت درخواست / رعایت اولویت زمانی همکارانی که مدت‌ها مرخصی نگرفته‌اند
مدیریت منابع انسانی	آموزش مسئولیت‌پذیری	تاکید بر آموزش‌های دوره‌ای درباره تعهد شغلی / ناآگاهی برخی کارکنان از اهمیت مسئولیت‌پذیری در ماموریت‌ها / تاثیر مثبت آموزش‌ها بر بهبود نظم مرخصی‌ها / ضرورت آموزش مسئولیت‌پذیری در بدو استخدام

سیستم‌های انگیزشی مرتبط	پاداش به کارکنان متعدد در رعایت قوانین مرخصی / ایجاد انگیزه مالی و غیرمالی برای ثبت به موقع درخواست‌ها / کاهش بی‌انگیزگی با سیستم‌های تشویقی موثر / نبود شفافیت در نحوه ارزیابی عملکرد مرتبط با مسئولیت‌پذیری
توسعه مهارت‌های مدیریت زمان	ضعف در برنامه‌ریزی شخصی پیش از مرخصی / ضرورت برگزاری دوره‌های عملی برای مدیریت بهتر زمان / کمک به جلوگیری از تاخیر در انجام کارها / ارتقای بهره‌وری فردی و تیمی با مدیریت زمان صحیح
تعیین شاخص‌های عملکرد	تعریف شاخص‌های دقیق برای سنجش تعهد کارکنان / کاربرد شاخص‌ها در ارزیابی مرخصی‌های به موقع / چالش در جمع‌آوری داده‌های عملکردی مرتبط با مرخصی / نیاز به بازخورد مستمر برای بهبود شاخص‌ها
برگزاری دوره‌های توانمندسازی	آموزش مهارت‌های تصمیم‌گیری در مدیریت مرخصی / دوره‌های تقویت ارتباطات بین فردی / افزایش توانایی مقابله با تعارض‌های کاری / ارتقاء مهارت‌های مدیریت استرس و فشار کاری
فناوری و سامانه‌های اطلاعاتی	سامانه‌های الکترونیکی مرخصی‌ها دسترسی آسان به سیستم درخواست‌ها سهولت ثبت درخواست مرخصی در سامانه آنلاین / کاهش خطاهای انسانی در ثبت و تایید مرخصی‌ها / امکان پیگیری وضعیت درخواست به صورت لحظه‌ای / محدودیت‌های فنی سامانه در مواقع شلوغی دسترسی کارکنان به سامانه از طریق گوشی همراه / نیاز به آموزش استفاده از سامانه برای کارکنان کم تجربه / پشتیبانی فنی برای رفع مشکلات دسترسی / امکان ثبت درخواست حتی در خارج از ساعت اداری
اطلاع‌رسانی به موقع درباره درخواست‌ها	ارسال پیامک یا ایمیل تایید یا رد درخواست / دریافت هشدارهای یادآوری زمان بازگشت از مرخصی / نبود اطلاع‌رسانی شفاف درباره علت رد درخواست‌ها / سیستم اتوماسیون اطلاع‌رسانی به مدیران جهت تسریع بررسی
برنامه‌ریزی نیروی انسانی	تحلیل نیازهای نیروی انسانی پیش‌بینی آینده / عدم تحلیل دقیق تأثیر مرخصی‌ها بر روند کاری / نیاز به تحلیل‌های تخصصی برای پیش‌بینی دقیق‌تر / توجه به تغییرات ناگهانی در تعداد کارکنان
تعیین ظرفیت جایگزینی	عدم وجود نیروی کافی برای جایگزینی در شرایط اضطراری / آموزش نیروی پشتیبان جهت پوشش وظایف / چالش در برنامه‌ریزی جایگزین برای ماموریت‌های همزمان / مشکلات در اطلاع‌رسانی به نیروی جایگزین / ضعف در تعیین اولویت جایگزینی بر اساس مهارت‌ها
پیش‌بینی نیازهای آتی	استفاده از برنامه‌های استراتژیک برای تعیین نیاز / توجه ناکافی به روندهای نیروی انسانی آینده / غفلت از تغییرات تکنولوژیکی در برنامه‌ریزی منابع / توجه به برنامه‌های بازنشتگی و جذب نیروهای جدید
تطبیق مرخصی‌ها با برنامه کاری	وجود تعارض بین زمان مرخصی و پروژه‌های مهم / اولویت‌بندی مرخصی‌ها در ایام شلوغ / نیاز به بازنگری مکرر برنامه کاری با توجه به مرخصی‌ها / هماهنگی بین واحدها برای تنظیم مرخصی‌های همزمان / سختگیری در تایید مرخصی‌های غیرضروری
هماهنگی ماموریت‌ها با وظایف	اطلاع‌رسانی به موقع به همکاران درباره ماموریت‌ها / واگذاری مناسب وظایف پیش از ماموریت / مدیریت تعارض‌های زمانی ماموریت‌ها / کمبود برنامه‌ریزی برای ماموریت‌های مشترک / ضعف در ارزیابی اثر ماموریت بر عملکرد واحد
رهبری و مدیریت	نقش حمایت‌گرانه مدیران تصمیم‌گیری موثر حمایت مدیران در رفع مشکلات مرخصی کارکنان / فراهم کردن بستر مناسب برای درخواست‌های اضطراری / مدیران با گوش شنوا در برابر دغدغه‌های کارکنان / فقدان حمایت کافی در برخی واحدها تصمیم‌گیری سریع و منصفانه در تایید مرخصی‌ها / توجه به شرایط فردی در تصمیمات / تأثیر تصمیمات ناپایدار بر انگیزه کارکنان / مشکلات ناشی از تصمیمات سلیقه‌ای
ارتقاء انگیزه کارکنان	تشویق کارکنان مسئول و متعهد / تأثیر مثبت انگیزه بر نظم در مرخصی‌ها / نبود برنامه‌های انگیزشی منظم / کمبود شناخت مدیران از نیازهای انگیزشی کارکنان
مدیریت تعارض‌ها	حل مسالمت‌آمیز اختلافات ناشی از تداخل مرخصی‌ها / نبود راهکارهای رسمی برای مدیریت تعارض / بروز ناراحتی در واحدها به دلیل مدیریت ضعیف تعارض
ایجاد ارتباط موثر	مدیران با برقراری ارتباط شفاف زمینه را برای همکاری فراهم می‌کنند / کمبود جلسات رسمی جهت هماهنگی مرخصی‌ها / نبود بازخورد موثر در مورد درخواست‌ها

ایجاد فرهنگ پاسخگویی		مدیران پاسخگو به مشکلات و شکایات کارکنان / ضعف در پاسخگویی به درخواست‌های به موقع / تاثیر فرهنگ پاسخگویی در افزایش مسئولیت‌پذیری
بازخورد مستمر		ارائه بازخورد منظم به کارکنان در خصوص عملکرد مرخصی / نبود سیستم بازخورد سازمان‌یافته / تأثیر بازخورد در بهبود نظم و انضباط
ارتباطات سازمانی	کانال‌های ارتباطی شفاف	وجود کانال‌های رسمی برای اعلام وضعیت مرخصی‌ها / نارسایی در استفاده از ابزارهای نوین ارتباطی / عدم شفافیت در اطلاع‌رسانی تغییرات قوانین
	به اشتراک‌گذاری اطلاعات	به اشتراک‌گذاری تجربیات موفق در مدیریت مرخصی‌ها / کمبود جلسات گروهی برای همفکری در مسائل مرخصی / عدم انتشار نتایج بررسی درخواست‌ها به صورت عمومی
	برگزاری جلسات منظم	اهمیت جلسات هفتگی در هماهنگی مرخصی‌ها / نبود برنامه زمان‌بندی منظم جلسات / کاهش اثربخشی جلسات به دلیل عدم حضور کامل اعضا
	ابزارهای ارتباطی موثر	استفاده ناکافی از پیام‌رسان‌های سازمانی / فقدان آموزش کافی در کار با سامانه‌های ارتباطی / کمبود امکانات سخت‌افزاری در برخی بخش‌ها
	آموزش مهارت‌های ارتباطی	نیاز به دوره‌های آموزشی برای بهبود ارتباطات بین فردی / تأثیر مثبت آموزش در کاهش سوءتفاهم‌ها / کمبود مهارت‌های گوش دادن فعال در بین کارکنان
	گوش دادن فعال	مدیران با گوش دادن به دغدغه‌های کارکنان اعتماد را افزایش می‌دهند / کمبود فرصت‌های گفتگو دوطرفه در سازمان / اهمیت گوش دادن در حل تعارض‌های کاری
	تشویق به بازخورد سازنده	فراهم کردن فضای امن برای بیان نقدهای سازنده / عدم استقبال برخی مدیران از بازخورد کارکنان / تأثیر بازخورد در بهبود فرآیندهای مرخصی
	پشتیبانی فنی و اداری	فراهم بودن تجهیزات لازم برای ثبت درخواست‌های مرخصی / وجود واحد پشتیبانی برای رفع مشکلات سامانه‌ها / تأخیر در پاسخگویی به مشکلات فنی / نبود هماهنگی بین واحدهای پشتیبانی اداری و فنی
	منابع مالی کافی	تخصیص بودجه برای تسهیل ماموریت‌های کارکنان / کمبود بودجه برای پاداش و تشویق کارکنان / نگرانی کارکنان از محدودیت‌های مالی سازمان / تأثیر منفی کمبود منابع مالی بر رضایت شغلی
	امکانات رفاهی مناسب	وجود تسهیلات رفاهی برای استفاده در ایام مرخصی / کمبود امکانات رفاهی در برخی واحدها / تأثیر مثبت امکانات رفاهی بر انگیزه کارکنان / نبود برنامه‌ریزی منسجم برای ارتقاء رفاه کارکنان
سیاست‌های انگیزشی	پاداش به مسئولیت‌پذیری	ارائه تشویق‌های مالی به کارکنان متعهد / تأثیر پاداش‌ها بر افزایش نظم در ثبت مرخصی‌ها / نبود شفافیت در معیارهای اعطای پاداش / نیاز به سیستم منصفانه و قابل رصد برای پاداش‌ها
	تشویق مرخصی‌های به موقع	تقدیر از کارکنانی که مرخصی‌های خود را به موقع ثبت می‌کنند / کاهش فشار کاری با تنظیم مرخصی‌های منظم / نبود برنامه‌های تشویقی برای استفاده به موقع از مرخصی‌ها
	جبران خسارت ماموریت	پرداخت به موقع و کامل هزینه‌های ماموریت / مشکلات در فرآیند تسویه حساب ماموریت‌ها / نبود شفافیت در میزان جبران خسارت‌ها / نگرانی کارکنان از تأخیر در جبران خسارت
	تسهیلات رفاهی مرتبط با ماموریت	ارائه تسهیلات مالی برای خانواده‌های کارکنان ایثارگر / حمایت سازمانی در ارائه امکانات رفاهی / نبود برنامه‌های منسجم برای توسعه رفاه کارکنان / تأثیر تسهیلات بر رضایت و انگیزه شغلی
آموزش و توسعه	آموزش مستمر مسئولیت‌پذیری	برگزاری دوره‌های منظم جهت ارتقاء مسئولیت‌پذیری / عدم استقبال برخی کارکنان از آموزش‌ها / تأثیر آموزش‌ها بر بهبود رفتارهای کاری / نیاز به آموزش‌های کاربردی و عملی بیشتر
	دوره‌های مدیریت زمان	آموزش برنامه‌ریزی موثر برای استفاده بهینه از مرخصی / کمبود دوره‌های عملی و تمرینی در این زمینه / تأثیر مثبت دوره‌ها بر کاهش تاخیر در بازگشت از مرخصی
	آموزش قوانین مرخصی	ناآگاهی برخی کارکنان از قوانین جدید مرخصی / ضرورت به‌روزرسانی مداوم آموزش‌ها / تأثیر آموزش‌ها بر کاهش تخلفات مرخصی
	آموزش مهارت‌های ارتباطی	ارتقاء توانایی برقراری ارتباط موثر در تیم / کاهش سوءتفاهم‌ها با آموزش ارتباطات / کمبود دوره‌های تخصصی در این زمینه
کارگاه‌های تعارض‌زدایی		افزایش مهارت کارکنان در حل تعارض‌ها / برگزاری کارگاه‌های عملی با شبیه‌سازی موقعیت‌ها / نیاز به استمرار این آموزش‌ها برای ماندگاری یادگیری

آموزش سیستم‌های نرم‌افزاری	آموزش کار با سامانه‌های الکترونیکی مرخصی / برطرف کردن نگرانی‌های کارکنان کم‌تجربه در استفاده از فناوری / ضرورت آموزش به‌روزرسانی‌های سیستم
توسعه مهارت‌های تصمیم‌گیری	آموزش روش‌های تحلیل مسائل مرتبط با مرخصی / توانمندسازی مدیران در تصمیم‌گیری عادلانه / تاثیر آموزش در کاهش سلیقه‌ای بودن تصمیمات
دوره‌های اخلاق حرفه‌ای	تقویت ارزش‌های اخلاقی در محیط کار / تأکید بر صداقت و مسئولیت‌پذیری در استفاده از مرخصی / برگزاری جلسات آموزشی و بحث آزاد
آموزش مدیریت استرس	کمک به کارکنان در مقابله با فشارهای کاری / کاهش غیبت‌های غیرمجاز با مدیریت بهتر استرس / افزایش رضایت شغلی از طریق آموزش‌های استرس‌زدایی
توسعه رهبری	آموزش مهارت‌های رهبری برای مدیران و سرپرستان / تقویت توانایی هدایت تیم در شرایط بحرانی / برگزاری کارگاه‌های تخصصی رهبری
آموزش کار تیمی	افزایش هماهنگی و همکاری بین اعضای واحد / ارتقاء روحیه همدلی و مشارکت / آموزش مهارت‌های حل مسئله گروهی
محدودیت‌های نیروی انسانی	افزایش بار کاری به دلیل کمبود پرسنل / فشار زیاد روی کارکنان حاضر / تأثیر منفی بر کیفیت خدمات / محدودیت در پذیرش مرخصی‌های طولانی
فشار کاری زیاد	کاهش انگیزه به خاطر حجم بالای کار / بروز خستگی جسمی و روانی / افزایش احتمال اشتباهات کاری / نیاز به بازنگری در توزیع وظایف
نبود جایگزین مناسب	مشکل در یافتن نیروی جایگزین ماهر / تأخیر در انجام امور در غیاب کارکنان / افزایش تنش در تیم به دلیل نبود جایگزین / ضرورت آموزش نیروی پشتیبان
افزایش خستگی	بروز علائم استرس و فرسودگی / کاهش رضایت شغلی / افزایش غیبت‌های غیرمجاز / نیاز به حمایت‌های روانی و رفاهی
کاهش کیفیت کار	افت کیفیت به دلیل کمبود نیرو و فشار کاری / ناتوانی در رسیدگی به جزئیات / نارضایتی مشتریان و مراجعین
نبود انعطاف در توزیع کار	توزیع ناعادلانه وظایف / کاهش رضایت کارکنان از نحوه تقسیم کار / مشکلات در هماهنگی تیمی
نبود آموزش کافی	کمبود دوره‌های آموزشی برای ارتقاء مهارت‌ها / عدم توانایی کارکنان در مدیریت فشار کاری / نیاز به آموزش‌های تخصصی و مهارتی
ضعف در مدیریت تعارض	بروز تنش‌های بیشتر به دلیل عدم توانایی حل تعارض / تأثیر منفی بر روحیه تیم / ضرورت آموزش مهارت‌های تعارض‌زدایی
افزایش غیبت‌های غیرمجاز	استفاده نادرست از مرخصی‌ها به دلیل فشار کاری / کمبود نظارت و کنترل مناسب / تأثیر منفی بر عملکرد سازمان
کمبود انگیزه	کاهش روحیه کاری به دلیل شرایط سخت / نبود مشوق‌های کافی / تأثیر بر بهره‌وری فردی و گروهی
مشکلات روحی و روانی	بروز اضطراب و افسردگی در کارکنان / کاهش تمرکز و انگیزه کاری / نیاز به حمایت‌های روانی و مشاوره‌ای
کاهش رضایت شغلی	نارضایتی از شرایط کاری و مدیریت / افزایش احتمال ترک سازمان / تأثیر منفی بر همکاری تیمی
مشکلات ساختاری	نبود فرآیندهای استاندارد / نبود دستورالعمل‌های مشخص برای ساماندهی مرخصی‌ها / عدم یکپارچگی در رویه‌های سازمانی / سردرگمی کارکنان در روند درخواست مرخصی
پیچیدگی بوروکراسی	طولانی بودن مراحل تایید مرخصی / لزوم کاهش مراحل اداری غیرضروری / افزایش زمان پاسخگویی به درخواست‌ها / احساس خستگی و دلزدگی در کارکنان
تاخیر در پاسخگویی	طولانی شدن زمان بررسی درخواست‌ها / نبود سیستم پیگیری دقیق
نقص زیرساخت فناوری	مشکلات نرم‌افزاری سامانه‌های مرخصی / نبود تجهیزات کافی و به‌روز / اختلالات مکرر در سامانه‌های الکترونیکی / نیاز به سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات / ضعف آموزش کاربران در استفاده از سامانه
عدم هماهنگی بخش‌ها	عدم هماهنگی بین واحدهای مختلف سازمان / بروز تعارض در زمان‌بندی مرخصی‌ها / نبود سیاست‌های مشترک بین بخش‌ها
ضعف مستندسازی	عدم ثبت دقیق و کامل اطلاعات مرخصی‌ها / گم شدن یا از دست رفتن اسناد مهم / نبود سیستم نگهداری اطلاعات کارآمد / مشکلات در گزارش‌گیری و تحلیل داده‌ها

نگرش و رفتار کارکنان	مقاومت در برابر تغییر	عدم تمایل به پذیرش روش‌های جدید مرخصی / نگرانی از تاثیر تغییرات بر کار روزمره / مقاومت در برابر سامانه‌های الکترونیکی جدید
	بی‌انگیزگی	کاهش اشتیاق به انجام وظایف / نبود مشوق‌های کافی برای مشارکت فعال / احساس بی‌اهمیتی در سازمان
	سوء استفاده از مرخصی	استفاده غیرمجاز یا بیش از حد از مرخصی‌ها / نداشتن نظارت دقیق بر درخواست‌ها
	کاهش تعهد	کاهش حس تعلق به سازمان / کاهش تلاش در انجام وظایف / کاهش مشارکت در فعالیت‌های سازمانی
	تداخل کار و مرخصی	عدم هماهنگی بین زمان مرخصی و وظایف کاری / ایجاد فشار بر همکاران به دلیل نبود جایگزین
	عدم حس مسئولیت	عدم توجه کافی به پیامدهای درخواست مرخصی / عدم پاسخگویی به مشکلات ناشی از مرخصی
	نگرش منفی به مدیریت	بی‌اعتمادی به تصمیمات مدیران / انتقاد از سیاست‌های سازمان / احساس نابرابری در برخورد با کارکنان
ناهماهنگی سازمانی	ضعف ارتباط بین بخش‌ها	کمبود هماهنگی بین واحدهای مختلف سازمان / ناتوانی در تبادل اطلاعات به موقع / ایجاد تداخل در انجام وظایف مشترک
	تداخل زمان‌بندی مرخصی‌ها	برنامه‌ریزی نامناسب مرخصی‌ها / همزمانی درخواست‌های مرخصی در بخش‌های مختلف / فشار بر منابع محدود سازمان
	عدم شفافیت در تصمیم‌گیری	نبود معیارهای روشن برای تصویب مرخصی / احساس تبعیض در تصمیمات مدیران / کمبود اطلاع‌رسانی درباره روند تصمیم‌گیری

بر اساس نتایج ارائه‌شده در جدول، می‌توان دریافت که ساماندهی مؤثر مرخصی‌ها و مأموریت‌های کارکنان در سازمان، پدیده‌ای چندبعدی است که تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل ساختاری، مدیریتی، فرهنگی و فردی قرار دارد. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان نشان داد که برخی عوامل به‌عنوان پیش‌ران‌های اصلی در بهبود مدیریت مرخصی‌ها و مأموریت‌های کارکنان نقش‌آفرینی می‌کنند. در این میان، وجود قوانین و مقررات شفاف و به‌روز، شکل‌گیری فرهنگ سازمانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری و تعهد، کارآمدی نظام مدیریت منابع انسانی، بهره‌گیری از سامانه‌های اطلاعاتی و فناوری‌های نوین، برنامه‌ریزی مناسب نیروی انسانی و همچنین نقش هدایتگر و حمایتی مدیران از جمله مهم‌ترین عواملی هستند که می‌توانند به نظم‌بخشی و کارآمدی این فرآیندها کمک کنند. علاوه بر این، تقویت ارتباطات سازمانی، فراهم‌سازی حمایت‌های سازمانی، اجرای سیاست‌های انگیزشی مناسب و توسعه برنامه‌های آموزشی نیز می‌توانند زمینه ارتقای مسئولیت‌پذیری کارکنان و مدیریت اثربخش‌تر مرخصی‌ها و مأموریت‌ها را فراهم سازند.

در مقابل، یافته‌ها نشان می‌دهد که برخی چالش‌ها و موانع نیز در این حوزه وجود دارد که می‌تواند کارآمدی نظام مدیریت مرخصی‌ها و مأموریت‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. عواملی نظیر محدودیت‌های نیروی انسانی، فشار کاری بالا، نبود جایگزین مناسب برای کارکنان، مشکلات ساختاری و بوروکراتیک، ضعف زیرساخت‌های فناوری، ناهماهنگی میان واحدهای سازمانی و همچنین برخی نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان مانند کاهش تعهد سازمانی یا مقاومت در برابر تغییر، از جمله مهم‌ترین پسران‌ها در این زمینه محسوب می‌شوند. بر این اساس، نتایج جدول نشان می‌دهد که بهبود و ساماندهی فرآیند مرخصی‌ها و مأموریت‌های کارکنان نیازمند اتخاذ رویکردی جامع و یکپارچه در مدیریت منابع انسانی است؛ رویکردی که در آن به‌طور همزمان به اصلاح ساختارها و رویه‌های سازمانی، تقویت فرهنگ مسئولیت‌پذیری، توسعه زیرساخت‌های فناوری و ارتقای مهارت‌ها و نگرش‌های کارکنان توجه شود. این مجموعه عوامل شناسایی‌شده در مرحله کیفی پژوهش، مبنای مرحله بعدی تحقیق یعنی اولویت‌بندی و تعیین میزان اهمیت هر یک از عوامل با استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) قرار گرفته‌اند.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

برای انجام تحلیل سلسله مراتبی در ابتدا بر اساس هدف معیارهای اصلی به صورت زوجی مقایسه شدند. روش AHP برای رتبه بندی است و رتبه بندی در این تکنیک بر اساس مقایسه های زوجی انجام می گیرد. مقایسه زوجی بسیار ساده است و تمام عناصر هر خوشه باید به صورت دو به دو مقایسه شوند. اگر در یک خوشه n عنصر وجود داشته باشد، $\frac{n(n-1)}{2}$ مقایسه انجام خواهد شد. از آنجا که ۱۴ معیار وجود دارد تعداد مقایسه های انجام شده برابر است با:

$$\frac{n(n-1)}{2} = \frac{14(14-1)}{2} = 91$$

بنابراین از دیدگاه گروهی از خبرگان ۹۱ مقایسه زوجی انجام گرفت و با استفاده از تکنیک میانگین هندسی، دیدگاه خبرگان تجمیع شد. ماتریس مقایسه زوجی حاصل از تجمیع دیدگاه خبرگان در جدول ۴-۱۰ ارائه شده است. با تقسیم میانگین هندسی هر سطر بر مجموع میانگین هندسی سطرها مقدار وزن نرمال به دست می‌آید که به آن بردار ویژه گفته می‌شود و خلاصه این نتایج در جدول ۲ آمده است بر اساس نتایج مندرج در این جدول از بین معیارهای اصلی پژوهش معیار قوانین و مقررات با وزن نرمال شده ۰.۱۳۴ بیشترین اولویت و معیار ناهماهنگی سازمانی با وزن نرمال ۰.۰۱۹ کمترین اولویت را داراست. اولویت بندی سایر معیارها نیز به ترتیب در جدول ۳ قابل مشاهده است. درصد ناسازگاری مقایسه‌های انجام شده ۰.۰۳۴ به دست آمده که کوچکتر از ۰.۱ است بنابراین می‌توان به این مقایسه‌ها اعتماد کرد.

جدول ۲- ماتریس مقایسه زوجی معیارهای اصلی

[illegible]

۱. قوانین و مقررات؛ ۲. فرهنگ سازمانی؛ ۳. مدیریت منابع انسانی؛ ۴. فناوری و سامانه‌های اطلاعاتی؛ ۵. برنامه ریزی نیروی انسانی؛ ۶. رهبری و مدیریت؛ ۷. ارتباطات سازمانی؛ ۸. پشتیبانی سازمانی؛ ۹. سیاست‌های انگیزشی؛ ۱۰. آموزش و توسعه؛ ۱۱. محدودیتهای نیروی انسانی؛ ۱۲. مشکلات ساختاری؛ ۱۳. نگرش و رفتار کارکنان؛ ۱۴. ناهماهنگی سازمانی.

در گام دوم از روش AHP، مجموعه زیرمعیارهای مربوط به هر معیار، به صورت زوجی در خوشه مربوط به خود مقایسه و تعیین اولویت شدند. خلاصه نتایج مقایسه زوجی زیرمعیارهای هر خوشه به تفکیک ارائه شده است.

در این بخش، با بهره مندی از دیدگاه خبرگان، ۲۱ مقایسه زوجی انجام گرفت و با استفاده از تکنیک میانگین هندسی، دیدگاه خبرگان تجميع شد. خلاصه نتایج وزن نرمال (بردار ویژه) مربوط به زیرمعیارهای قوانین و مقررات در جدول ۳ آمده است. براساس نتایج بدست آمده، زیرمعیار وجود دستورالعمل‌های شفاف مرخصی و ماموریت با وزن نرمال شده ۰.۲۱، بیشترین اولویت، و زیر معیار تطبیق قوانین با شرایط سازمانی با وزن نرمال شده ۰.۰۸ کمترین اولویت را کسب کرده است. اولویت بندی سایر معیارها نیز به ترتیب در جدول ۳ آمده است. درصد ناسازگاری مقایسه‌های انجام شده ۰.۰۶ بود که کوچکتر از ۰.۱ است، بنابراین می‌توان به این مقایسه‌ها اعتماد کرد.

جدول ۳- تعیین اولویت زیرمعیارهای قوانین و مقررات

قوانین و مقررات	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	میانگین هندسی	بردار ویژه
وجود دستورالعمل‌های شفاف مرخصی و ماموریت	۱	۱	۱.۳۱	۲.۷۶	۱.۸۹	۲	۲	۰.۲۱	۰.۲۱
رعایت قوانین کار و آیین‌نامه‌های داخلی	۱	۱	۲.۷۶	۱	۲	۱	۲	۰.۱۹	۰.۱۹
الزام مدیران به پیگیری درخواست‌ها	۰.۷۶	۰.۳۶۲	۱	۲	۱.۹۸	۱.۷۳	۱	۰.۱۴	۰.۱۵
ساختار نظارتی بر فرآیند	۰.۳۶	۱	۰.۵	۱	۲	۲	۲	۰.۱۴	۰.۱۴
به‌روزرسانی مستمر سیاست‌ها	۰.۵۲	۰.۵	۰.۵	۰.۵	۱	۱.۱۱	۲.۴۳	۰.۱	۰.۱
اطلاع‌رسانی کامل به کارکنان	۰.۵	۱	۰.۵۷	۰.۵	۰.۹	۱	۱	۰.۱	۰.۰۹
تطبیق قوانین با شرایط سازمانی	۰.۵	۰.۵	۱	۰.۵	۰.۴۱	۱	۱	۰.۸	۰.۰۸
درصد ناسازگاری								۰.۰۵	۰.۰۶

در این بخش با بهره مندی از دیدگاه خبرگان ۳۶ مقایسه زوجی انجام گرفت و با استفاده از تکنیک میانگین هندسی، دیدگاه خبرگان تجميع شد. خلاصه نتایج وزن نرمال (بردار ویژه) مربوط به زیرمعیارهای فرهنگ سازمانی، در جدول ۴ آمده است. براساس نتایج به دست آمده، زیرمعیار روحیه مسئولیت‌پذیری و تعهد با وزن نرمال شده ۰.۱۸، بیشترین اولویت و زیرمعیار احترام به حقوق دیگران با وزن نرمال شده ۰.۰۶ کمترین اولویت را کسب کرده است. اولویت بندی سایر معیارها نیز به ترتیب در جدول ۴ آمده است. درصد ناسازگاری مقایسه‌های انجام شده ۰.۰۸۵ به دست آمده که کوچکتر از ۰.۱ است؛ بنابراین می‌توان به این مقایسه‌ها اعتماد کرد.

جدول ۴- تعیین اولویت زیرمعیارهای فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	میانگین هندسی	بردار ویژه
روحیه مسئولیت‌پذیری و تعهد	۱	۱.۵	۲	۱	۲.۱۱	۳.۸۱	۳.۵۳	۳.۲	۱.۰۶	۰.۱۸	۰.۱۸
همکاری و هماهنگی تیمی	۰.۶۶	۱	۲	۲.۷۷	۳	۲	۲	۱.۷۵	۲	۰.۱۷۵	۰.۱۷
ترویج نظم و انضباط	۰.۵	۰.۵	۱	۱	۴.۵۷	۲.۸۶	۲.۰۹	۲	۱.۵۴	۰.۱۴	۰.۱۴
ایجاد فضای اعتماد	۱	۰.۳۶	۱	۱	۱.۹	۲	۱.۹۸	۳.۱۱	۲.۹	۰.۱۴	۰.۱۳
تقویت حس تعلق سازمانی	۰.۴۷	۰.۳۳	۰.۲۱	۰.۵۲	۱	۲.۵۶	۲	۲.۱۲	۲.۰۱	۰.۰۹	۰.۰۹
حمایت از رفتارهای اخلاقی	۰.۲۶	۰.۵	۰.۳۴	۰.۵	۰.۳۹	۱	۲۱.۲۵	۲	۴.۱۱	۰.۰۷	۰.۰۸
تشویق به خودکنترلی	۰.۲۸	۰.۵	۰.۴۷	۰.۵	۰.۵	۰.۸	۱	۱.۹۵	۲.۲۷	۰.۰۷	۰.۰۶
پذیرش نقش‌های سازمانی	۰.۳۱	۰.۵۷	۰.۵	۰.۳۲	۰.۴۷	۰.۵	۰.۵۱۲	۱	۱.۳	۰.۰۵	۰.۰۵
احترام به حقوق دیگران	۰.۹۴	۰.۵	۰.۶۴	۰.۳۳	۰.۴۹	۰.۲۴	۰.۴۴	۰.۷۶	۱	۰.۰۵	۰.۰۶
درصد ناسازگاری										۰.۰۸۴	۰.۰۸۵

در این بخش، با بهره مندی از دیدگاه خبرگان، ۱۰ مقایسه زوجی انجام و با استفاده از تکنیک میانگین هندسی، دیدگاه خبرگان تجمیع شد. خلاصه نتایج وزن نرمال (بردار ویژه) مربوط به زیرمعیارهای مدیریت منابع انسانی، در جدول ۵ آمده است. براساس نتایج بدست آمده، زیرمعیار آموزش مسئولیت پذیری با وزن نرمال شده ۰.۳۷، بیشترین اولویت و زیرمعیار برگزاری دوره‌های توانمندسازی با وزن نرمال شده ۰.۰۹ کمترین اولویت را کسب کرده است. اولویت بندی سایر معیارها نیز به ترتیب در جدول ۵ قابل مشاهده است. درصد ناسازگاری مقایسه‌های انجام شده ۰.۰۱۰ به دست آمده که کوچکتر از ۰.۱ است، بنابراین می‌توان به این مقایسه‌ها اعتماد کرد.

جدول ۵- تعیین اولویت زیرمعیارهای مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی	۱	۲	۳	۴	۵	میانگین هندسی	بردار ویژه
آموزش مسئولیت پذیری	۱	۳.۳۴	۱.۹	۳	۲	۰.۳۶	۰.۳۷
سیستم‌های انگیزشی مرتبط	۰.۲۹	۱	۲	۲.۱۱	۲.۴۲	۰.۲۲	۰.۲۲
توسعه مهارت‌های مدیریت زمان	۰.۵۲	۰.۵	۱	۳.۰۸	۲	۰.۱۹	۰.۱۹
تعیین شاخص‌های عملکرد	۰.۳۳	۰.۴۷	۰.۳۲	۱	۲.۵۶	۰.۱۱	۰.۱۱
برگزاری دوره‌های توانمندسازی	۰.۵	۰.۴۱	۰.۵	۰.۳۹	۱	۰.۰۹	۰.۰۹
درصد ناسازگاری						۰.۰۱۰	۰.۰۱۰

در این بخش، با بهره مندی از دیدگاه خبرگان، ۳ مقایسه زوجی انجام و با استفاده از تکنیک میانگین هندسی، دیدگاه خبرگان تجمیع شد. خلاصه نتایج وزن نرمال (بردار ویژه) مربوط به زیرمعیارهای فناوری و سامانه‌های اطلاعاتی در جدول ۶ آمده است. براساس نتایج به دست آمده زیرمعیار سامانه‌های الکترونیکی مرخصی‌ها با وزن نرمال شده ۰.۳۸، بیشترین اولویت و زیرمعیار اطلاع‌رسانی به موقع درباره درخواست‌ها با وزن نرمال شده ۰.۱۳ کمترین اولویت را کسب کرده است. اولویت بندی سایر معیارها نیز به ترتیب در جدول ۶ قابل مشاهده است. درصد ناسازگاری مقایسه‌های انجام شده ۰.۰۳۶ به دست آمده که کوچکتر از ۰.۱ است، بنابراین می‌توان به این مقایسه‌ها اعتماد کرد.

جدول ۶- تعیین اولویت زیرمعیارهای فناوری و سامانه‌های اطلاعاتی

فناوری و سامانه‌های اطلاعاتی	۱	۲	۳	میانگین هندسی	بردار ویژه
سامانه‌های الکترونیکی مرخصی‌ها	۱	۱	۰.۳۴	۰.۳۸	۰.۳۸
دسترسی آسان به سیستم درخواست‌ها	۱	۱	۴.۳۵	۰.۴۷	۰.۴۷
اطلاع‌رسانی به موقع درباره درخواست‌ها	۰.۴۲	۰.۲۲	۱	۰.۱۳	۰.۱۳
درصد ناسازگاری				۰.۰۳۶	۰.۰۳۶

در این بخش، با بهره مندی از دیدگاه خبرگان، ۱۰ مقایسه زوجی انجام و با استفاده از تکنیک میانگین هندسی، دیدگاه خبرگان تجمیع شد. خلاصه نتایج وزن نرمال (بردار ویژه) مربوط به زیرمعیارهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی در جدول ۷ آمده است. براساس نتایج به دست آمده زیرمعیار تحلیل نیازهای نیروی انسانی با وزن نرمال شده ۰.۳۵، بیشترین اولویت و زیرمعیار هماهنگی مأموریت‌ها با وظایف با وزن نرمال شده ۰.۰۸ کمترین اولویت را کسب کرده است. اولویت بندی سایر معیارها نیز به ترتیب در جدول ۷ قابل مشاهده است. درصد ناسازگاری مقایسه‌های انجام شده ۰.۰۷ به دست آمده که کوچکتر از ۰.۱ است، بنابراین می‌توان به این مقایسه‌ها اعتماد کرد.

جدول ۷- تعیین اولویت زیرمعیارهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی

برنامه‌ریزی نیروی انسانی	۱	۲	۳	۴	۵	میانگین هندسی	بردار ویژه
تحلیل نیازهای نیروی انسانی	۱	۱	۳	۵.۶۷	۲	۰.۳۴	۰.۳۵
تعیین ظرفیت جایگزینی	۱	۱	۱.۷۶	۲.۷۶	۳.۸۷	۰.۳۰	۰.۲۸
پیش‌بینی نیازهای آتی	۰.۳۳	۰.۵۶	۱	۱.۰۹	۴	۰.۱۶	۰.۱۶
تطبیق مرخصی‌ها با برنامه کاری	۰.۱۷	۰.۳۶	۰.۹۱	۱	۱.۴۵	۰.۱۰	۰.۱۰
هماهنگی مأموریت‌ها با وظایف	۰.۵	۰.۲۵	۰.۲۵	۰.۶۸	۱	۰.۰۷	۰.۰۸
درصد ناسازگاری						۰.۰۷	۰.۰۷

در این بخش، با بهره مندی از دیدگاه خبرگان ۴۵ مقایسه زوجی انجام و با استفاده از تکنیک میانگین هندسی، دیدگاه خبرگان تجمیع شد. خلاصه نتایج وزن نرمال (بردار ویژه) مربوط به زیرمعیارهای رهبری و مدیریت در جدول ۸ آمده است. براساس نتایج به دست آمده زیرمعیار نقش حمایتگرانه مدیران با وزن نرمال شده ۰.۱۹ بیشترین اولویت و زیرمعیار تقویت تیم سازی با وزن نرمال شده ۰.۴۵ کمترین اولویت را کسب کرده است. اولویت بندی سایر معیارها نیز به ترتیب در جدول ۸ قابل مشاهده است. درصد ناسازگاری مقایسه های انجام شده ۰.۰۹ به دست آمده که کوچکتر از ۰.۱ است، بنابراین می توان به این مقایسه ها اعتماد کرد.

جدول ۸- تعیین اولویت زیرمعیارهای رهبری و مدیریت

رهبری و مدیریت	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	میانگین هندسی	بردار ویژه
نقش حمایتگرانه مدیران	۱	۱	۳	۱.۹۸	۲	۵.۸۷	۴.۸۷	۱.۸۵	۸	۱.۸۳	۰.۲	۰.۱۹
تصمیم گیری موثر	۱	۱	۴.۸۸	۴	۶	۳.۰۹	۲	۷.۱۸	۴	۷	۰.۲۶	۰.۲۶
ارتقاء انگیزه کارکنان	۰.۳۳	۰.۲	۱	۱.۵۱	۳.۷۳	۲.۷۶	۲.۹۴	۲	۳	۲	۰.۱۱	۰.۱۱
مدیریت تعارضها	۰.۵	۰.۲۵	۰.۶۶	۱	۲.۴	۱.۳۷	۱.۷۶	۵.۷۶	۲	۱	۰.۰۹	۰.۰۹
ایجاد ارتباط موثر	۰.۵	۰.۱۶	۰.۲۶	۰.۴۱	۱	۲.۳۵	۱.۱۷	۲.۱۱	۵.۹۸	۲.۹۸	۰.۰۸	۰.۰۸
ایجاد فرهنگ پاسخگویی	۰.۱۷	۰.۳۲	۰.۳۶	۰.۷۲	۰.۴۲	۱	۱.۸۷	۱.۱۱	۱	۱.۶۵	۰.۰۵	۰.۰۵
بازخورد مستمر	۰.۲	۰.۵	۰.۳۴	۰.۵۶	۰.۸۵	۰.۵۳	۱	۳	۳.۶۷	۲.۱۱	۰.۰۶	۰.۰۶
نقش الگو در مسئولیت پذیری	۰.۵	۰.۱۳	۰.۵	۰.۱۷	۰.۴۷	۰.۹	۰.۳۳	۱	۱	۱	۰.۰۴	۰.۰۳
توجه به عدالت	۰.۱۲	۰.۲۵	۰.۳۳	۰.۵	۰.۱۶	۱	۰.۲۷	۱	۱	۱	۰.۰۳	۰.۰۳
تقویت تیم سازی	۰.۵۴	۰.۱۴	۰.۵	۱	۰.۳۳	۰.۶	۰.۴۷	۱	۱	۱	۰.۰۴	۰.۰۴۵
درصد ناسازگاری											۰.۰۹	۰.۰۹

در این بخش، با بهره مندی از دیدگاه خبرگان، ۲۱ مقایسه زوجی انجام و با استفاده از تکنیک میانگین هندسی دیدگاه خبرگان تجمیع شد. خلاصه نتایج وزن نرمال (بردار ویژه) مربوط به زیرمعیارهای ارتباطات سازمانی در جدول ۹ آمده است. براساس نتایج به دست آمده زیرمعیار کانال های ارتباطی شفاف با وزن نرمال شده ۰.۲۴ بیشترین اولویت و زیرمعیار تشویق به بازخورد سازنده با وزن نرمال شده ۰.۰۷ کمترین اولویت را کسب کرده است. اولویت بندی سایر معیارها نیز به ترتیب در جدول ۹ قابل مشاهده است. درصد ناسازگاری مقایسه های انجام شده ۰.۰۸ به دست آمده که کوچکتر از ۰.۱ است، بنابراین می توان به این مقایسه ها اعتماد کرد.

جدول ۹- تعیین اولویت زیرمعیارهای ارتباطات سازمانی

ارتباطات سازمانی	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	میانگین هندسی	بردار ویژه
کانال های ارتباطی شفاف	۱	۴	۱	۱	۱.۸۱	۱	۶	۰.۲۳	۰.۲۴
به اشتراک گذاری اطلاعات	۰.۰۲۵	۱	۱.۶۵	۱	۱	۱.۳۶	۲.۳۲	۰.۱۴	۰.۱۳
برگزاری جلسات منظم	۱	۰.۶	۱	۳	۱.۱۲	۲.۸	۱	۰.۱۷	۰.۱۸
ابزارهای ارتباطی موثر	۱	۱	۰.۳۳	۱	۱	۱.۵	۱.۹۸	۰.۱۳	۰.۱۲
آموزش مهارت های ارتباطی	۰.۵	۱	۰.۸۹	۱	۱	۱.۶۱	۱.۸۷	۰.۱۴	۰.۱۲
گوش دادن فعال	۱	۰.۷۳	۰.۳۵	۰.۶۶	۰.۶۲	۱	۱.۷	۰.۱	۰.۱
تشویق به بازخورد سازنده	۰.۱۶	۰.۴۳	۱	۰.۵	۰.۵۳	۰.۵۸	۱	۰.۰۷	۰.۰۷
درصد ناسازگاری								۰.۰۸	۰.۰۸

در این بخش با بهره مندی از دیدگاه خبرگان ۳ مقایسه زوجی انجام و با استفاده از تکنیک میانگین هندسی، دیدگاه خبرگان تجمیع شد. خلاصه نتایج وزن نرمال (بردار ویژه) مربوط به زیرمعیارهای پشتیبانی سازمانی، در جدول ۱۰ آمده است. براساس نتایج به دست آمده، زیرمعیار

پشتیبانی فنی و اداری با وزن نرمال شده ۰.۴۸ بیشترین اولویت و زیرمعیار امکانات رفاهی مناسب با وزن نرمال شده ۰.۲۶ کمترین اولویت را کسب کرده است. اولویت بندی سایر معیارها نیز به ترتیب در جدول ۱۰ قابل مشاهده است. درصد ناسازگاری مقایسه‌های انجام شده ۰.۰۰۱ به دست آمده که کوچک تر از ۰.۱ است بنابراین می‌توان به این مقایسه‌ها اعتماد کرد.

جدول ۱۰- تعیین اولویت زیرمعیارهای پشتیبانی سازمانی

پشتیبانی سازمانی	۱	۲	۳	میانگین هندسی	بردار ویژه
پشتیبانی فنی و اداری	۱	۲	۱.۸	۰.۴۸	۰.۴۸
منابع مالی کافی	۰.۵	۱	۱	۰.۲۵	۰.۲۵
امکانات رفاهی مناسب	۰.۵۵	۱	۱	۰.۲۶	۰.۲۶
درصد ناسازگاری	۰.۰۰۱			۰.۰۰۱	۰.۰۰۱

در این بخش، با بهره مندی از دیدگاه خبرگان ۶ مقایسه زوجی انجام و با استفاده از تکنیک میانگین هندسی، دیدگاه خبرگان تجمیع شد. خلاصه نتایج وزن نرمال (بردار ویژه) مربوط به زیرمعیارهای سیاست‌های انگیزشی در جدول ۱۱ آمده است. براساس نتایج به دست آمده زیرمعیار پاداش به مسئولیت‌پذیری با وزن نرمال شده ۰.۲۵ بیشترین اولویت و زیرمعیار تسهیلات رفاهی مرتبط با ماموریت با وزن نرمال شده ۰.۱۶ کمترین اولویت را کسب کرده است. اولویت بندی سایر معیارها نیز به ترتیب در جدول ۱۱ قابل مشاهده است. درصد ناسازگاری مقایسه‌های انجام شده ۰.۰۰۸ به دست آمده که کوچک تر از ۰.۱ است، بنابراین می‌توان به این مقایسه‌ها اعتماد کرد.

جدول ۱۱- تعیین اولویت زیرمعیارهای سیاست‌های انگیزشی

سیاست‌های انگیزشی	۱	۲	۳	۴	میانگین هندسی	بردار ویژه
پاداش به مسئولیت‌پذیری	۱	۱	۱	۱.۱۱	۰.۲۷	۰.۲۵
تشویق مرخصی‌های به موقع	۱	۱	۲.۸۷	۲.۳۷	۰.۴۲	۰.۳۹
جبران خسارت ماموریت	۱	۰.۳۴	۱	۱.۹۸	۰.۱۲	۰.۱۸
تسهیلات رفاهی مرتبط با ماموریت	۰.۹	۰.۴۲	۰.۵	۱	۰.۱۷	۰.۱۶
درصد ناسازگاری	۰.۰۰۸				۰.۱۱۱	۰.۰۰۸

در این بخش، با بهره مندی از دیدگاه خبرگان، ۵۵ مقایسه زوجی انجام و با استفاده از تکنیک میانگین هندسی، دیدگاه خبرگان تجمیع شد. خلاصه نتایج وزن نرمال (بردار ویژه) مربوط به زیرمعیارهای آموزش و توسعه در جدول ۱۲ آمده است. براساس نتایج بدست آمده، زیرمعیار آموزش مستمر مسئولیت‌پذیری با وزن نرمال شده ۰.۲۲ بیشترین اولویت و زیرمعیار آموزش کار تیمی باهم با وزن نرمال شده ۰.۰۳ کمترین اولویت را کسب کرده است. اولویت بندی سایر معیارها نیز به ترتیب در جدول ۱۲ قابل مشاهده است. درصد ناسازگاری مقایسه‌های انجام شده ۰.۰۰۱ به دست آمده که کوچک تر از ۰.۱ است، بنابراین می‌توان به این مقایسه‌ها اعتماد کرد.

جدول ۱۲- تعیین اولویت زیرمعیارهای آموزش و توسعه

آموزش و توسعه	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	میانگین هندسی	بردار ویژه
آموزش مستمر مسئولیت‌پذیری	۱	۳	۱.۲	۳.۱۴	۵.۷۵	۱	۲	۶.۷	۸.۹	۶.۱۹	۳	۰.۲۲	۰.۲۲
دوره‌های مدیریت زمان	۰.۳۳	۱	۱.۷	۱	۲.۷۵	۱.۱۵	۱.۸	۱	۵	۱.۴۱	۴.۱۱	۰.۱۱	۰.۱
آموزش قوانین مرخصی	۰.۸۳	۰.۵۸	۱	۱	۳	۱	۲.۵	۲.۹	۶.۷	۲	۳	۰.۱۳	۰.۱۲
آموزش مهارت‌های ارتباطی	۰.۳۱	۱	۱	۱	۲.۵	۱	۱.۹	۳	۲	۱	۸	۰.۱۱	۰.۱۱
کارگاه‌های تعارض‌زدایی	۰.۱۷	۰.۳۶	۰.۳۳	۰.۴	۱	۲.۵	۲	۱.۷۵	۱.۳۳	۱	۱.۳۳	۰.۰۶	۰.۰۷
آموزش سیستم‌های نرم‌افزاری	۱	۰.۸۶	۱	۱	۰.۴	۱	۱.۱۸	۳.۶	۳	۱	۴.۶	۰.۱۰	۰.۱
توسعه مهارت‌های تصمیم‌گیری	۰.۵	۰.۵۵	۰.۴	۰.۵۲	۰.۵	۰.۸۴	۱	۱.۲۳	۴	۵.۷۸	۱	۰.۰۷	۰.۰۷

دوره‌های اخلاق حرفه‌ای	۰.۱۳	۱	۰.۳۴	۰.۳۳	۰.۵۷	۰.۲۷	۰.۸۱	۱	۶.۷	۳.۲۱	۱	۰.۰۵	۰.۰۶
آموزش مدیریت استرس	۰.۱۱	۰.۲	۰.۱۴	۰.۵	۰.۷۵	۰.۳۳	۰.۲۵	۰.۱۴	۱	۲	۱.۱۱	۰.۰۳	۰.۰۳
توسعه رهبری	۰.۱۶	۰.۷	۰.۵	۱	۱	۱	۰.۱۷	۰.۳۱	۰.۵	۱	۲	۰.۰۴	۰.۰۴
آموزش کار تیمی	۰.۳۲	۰.۲۴	۰.۳۳	۰.۱۲	۰.۷۵	۰.۲۱	۱	۱	۰.۹	۰.۵	۱	۰.۰۳	۰.۰۳
درصد ناسازگاری	۰.۰۱	۰.۰۱										۰.۰۱	۰.۰۱

در این بخش با بهره مندی از دیدگاه خبرگان ۶۶ مقایسه زوجی انجام و با استفاده از تکنیک میانگین هندسی، دیدگاه خبرگان تجمیع شد. خلاصه نتایج وزن نرمال (بردار ویژه) مربوط به زیرمعیارهای محدودیت‌های نیروی انسانی در جدول ۱۳ آمده است. براساس نتایج زیرمعیار کمبود نیروی انسانی با وزن نرمال شده ۰.۱۹ بیشترین اولویت و زیرمعیار کاهش رضایت شغلی با وزن نرمال شده ۰.۰۳ کمترین اولویت را کسب کرده است. اولویت بندی سایر معیارها نیز به ترتیب در جدول ۱۳ قابل مشاهده است. درصد ناسازگاری مقایسه‌های انجام شده، ۰.۰۲۵ به دست آمده که کوچک تر از ۰.۱ است، بنابراین می‌تون به این مقایسه‌ها اعتماد کرد.

جدول ۱۳- تعیین اولویت زیرمعیارهای محدودیت‌های نیروی انسانی

محدودیت‌های نیروی انسانی	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	میانگین هندسی	بردار ویژه
کمبود نیروی انسانی	۱	۲.۴۳	۱.۱۳	۲.۰۵	۹	۷.۸	۱.۷۳	۱.۱۱	۲.۸۷	۱.۵۸	۲.۶	۱.۲۳	۰.۱۶	۰.۱۹
فشار کاری زیاد	۰.۴۱	۱	۲.۲۰	۱.۱۶	۴.۵	۳	۱.۳۶	۲.۷۱	۱.۲۵	۱.۵۰	۱.۰۵	۱.۸۸	۰.۱۱	۰.۱۱
نبود جایگزین مناسب	۰.۸۸	۰.۴۵	۱	۱.۸۳	۱	۷.۳	۱.۵۷	۱.۱۸	۲.۴۴	۱.۴۱	۲.۲۰	۱.۱۷	۰.۱	۰.۱۱
افزایش خستگی	۰.۴۸	۰.۸۶	۰.۵۴	۱	۵.۴	۳.۸۵	۱.۱۵	۲.۳۷	۱.۵۰	۱.۳۳	۱.۳۵	۱.۵۴	۰.۱	۰.۱۱
کاهش کیفیت کار	۰.۱۱	۰.۲۲	۱	۰.۱۸	۱	۱.۳۳	۵	۹	۴	۶	۴.۳۳	۸.۵	۰.۱۱	۰.۱۲
نبود انعطاف در توزیع کار	۰.۱۲	۰.۳۳	۱۳.۰	۰.۲۵	۱	۰.۷۵	۵	۹	۲.۶۶	۶	۳.۲۵	۵.۶۶	۰.۰۹	۰.۱
نبود آموزش کافی	۰.۵۷	۰.۷۳	۰.۶۳	۰.۸۶	۰.۲	۰.۲	۱	۱.۹۰	۱.۶۲	۱.۰۹	۱.۳۶	۱.۴۱	۰.۰۵	۰.۰۴
ضعف مدیریت تعارض	۰.۹	۰.۳۶	۰.۸۴	۰.۴۲	۰.۱۱	۰.۱۱	۰.۵۲	۱	۳.۱۶	۱.۷۲	۲.۷۱	۱.۴۶	۰.۰۵	۰.۰۴
افزایش غیبت‌های غیرمجاز	۰.۳۴	۰.۸	۰.۴	۰.۶۶	۰.۲۵	۰.۳۷	۰.۶۱	۰.۳۱	۱	۱.۷۱	۰.۱۲	۲.۱۲	۰.۰۴	۰.۰۳
کمبود انگیزه	۰.۶۳	۰.۶۶	۰.۷	۰.۷۵	۰.۱۶	۰.۱۶	۰.۹۱	۰.۵۸	۰.۵۸	۱	۱.۷۱	۱.۲۵	۰.۰۴	۰.۰۳
مشکلات روحی و روانی	۰.۳۸	۰.۹۵	۰.۴	۰.۷۴	۰.۲۳	۰.۳۰	۰.۷۳	۰.۳۶	۰.۸۹	۰.۵۸	۱	۲.۱۲	۰.۰۴	۰.۰۳
کاهش رضایت شغلی	۰.۸۱	۰.۵۳	۰.۸	۰.۶۴	۰.۱۱	۰.۱۷	۰.۷	۰.۶۸	۰.۴۷	۰.۸	۰.۴۷	۱	۰.۰۳	۰.۰۳
درصد ناسازگاری	۰.۰۲۴	۰.۰۲۵											۰.۰۲۴	۰.۰۲۵

در این بخش، با بهره مندی از دیدگاه خبرگان ۱۵ مقایسه زوجی انجام و با استفاده از تکنیک میانگین هندسی، دیدگاه خبرگان تجمیع شد. خلاصه وزن نرمال (بردار ویژه) مربوط به زیرمعیارهای مشکلات ساختاری، در جدول ۱۴ آمده است. براساس نتایج به دست آمده، زیرمعیار نبود فرآیندهای استاندارد با وزن نرمال شده ۰.۲۳ بیشترین اولویت و زیرمعیار ضعف مستندسازی با وزن نرمال شده ۰.۱ کمترین اولویت را کسب

کرده است. اولویت بندی سایر معیارها نیز به ترتیب در جدول ۱۴ قابل مشاهده است. درصد ناسازگاری مقایسه‌های انجام شده ۰.۰۳ به دست آمده که کوچکتر از ۰.۱ است، بنابراین می‌توان به این مقایسه‌ها اعتماد کرد.

جدول ۱۴- تعیین اولویت زیرمعیارهای مشکلات ساختاری

مشکلات ساختاری	۱	۲	۳	۴	۵	۶	میانگین هندسی	بردار ویژه
نبود فرآیندهای استاندارد	۱	۱.۲۲	۱.۱۱	۵.۲	۲	۲.۲۲	۰.۲۴	۰.۲۳
پیچیدگی بوروکراسی	۰.۸۱	۱	۱.۲۳	۵.۸	۱.۶۳	۱.۸۱	۰.۲۴	۰.۲۵
تاخیر در پاسخگویی	۰.۹	۰.۸۱	۱	۲.۵	۱.۸	۲.۰۷	۰.۲۱	۰.۲
نقص زیرساخت فناوری	۰.۴	۰.۱۷	۰.۴	۱	۱.۲۷	۱.۱۹	۰.۰۸	۰.۰۹
عدم هماهنگی بخش‌ها	۰.۵	۰.۶۱	۰.۵۵	۰.۷۸	۱	۱.۱۱	۰.۱۱	۰.۱۱
ضعف مستندسازی	۰.۴۵	۰.۵۵	۰.۴۸	۰.۸۴	۰.۹	۱	۰.۱	۰.۱
درصد ناسازگاری							۰.۰۳	۰.۰۳

در این بخش، با بهره‌مندی از دیدگاه خبرگان ۲۱ مقایسه زوجی انجام و با استفاده از تکنیک میانگین هندسی، دیدگاه خبرگان تجمیع شد. خلاصه نتایج وزن نرمال (بردار ویژه) مربوط به زیرمعیارهای نگرش و رفتار کارکنان، در جدول ۱۵ آمده است. براساس نتایج به دست آمده زیرمعیار مقاومت در برابر تغییر با وزن نرمال شده ۰.۱۹ بیشترین اولویت و زیرمعیار نگرش منفی به مدیریت با وزن نرمال شده ۰.۰۹ کمترین اولویت را کسب کرده است. اولویت بندی سایر معیارها نیز به ترتیب در جدول ۱۵ قابل مشاهده است. درصد ناسازگاری مقایسه‌های انجام شده ۰.۰۳ به دست آمده که کوچکتر از ۰.۱ است، بنابراین می‌توان به این مقایسه‌ها اعتماد کرد.

جدول ۱۵- تعیین اولویت زیرمعیارهای نگرش و رفتار کارکنان

نگرش و رفتار کارکنان	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	میانگین هندسی	بردار ویژه
مقاومت در برابر تغییر	۱	۱.۲۸	۱.۲۶	۱.۸۴	۱	۲.۶۶	۲	۰.۱۹	۰.۱۹
بی‌انگیزگی	۰.۷۸	۱	۱.۵۰	۲.۰۷	۱.۲۱	۳.۳۷	۲.۴۵	۰.۲	۰.۲
سوء استفاده از مرخصی	۰.۷۹	۰.۶۶	۱	۳	۱.۰۵	۴	۱	۰.۱۷	۰.۱۷
کاهش تعهد	۰.۵۴	۰.۴۸	۰.۳۳	۱	۱.۵۸	۲	۱	۰.۱۱	۰.۱۱
تداخل کار و مرخصی	۱	۰.۸۲	۰.۹۵	۰.۶۳	۱	۲.۷۱	۱.۹	۰.۱۵	۰.۱۵
عدم حس مسئولیت	۰.۳۷	۰.۲۹	۰.۲۵	۰.۵	۰.۳۶	۱	۱	۰.۰۶	۰.۰۶
نگرش منفی به مدیریت	۰.۵	۰.۴	۱	۱	۰.۵۲	۰.۴۲	۱	۰.۰۹	۰.۰۹
درصد ناسازگاری								۰.۰۳	۰.۰۳

در این بخش، با بهره‌مندی از دیدگاه خبرگان ۳ مقایسه زوجی انجام و با استفاده از تکنیک میانگین هندسی، دیدگاه خبرگان تجمیع شد. خلاصه نتایج وزن نرمال (بردار ویژه) مربوط به زیرمعیارهای ناهماهنگی سازمانی در جدول ۱۶ آمده است. براساس نتایج به دست آمده زیرمعیار ضعف ارتباط بین بخش‌ها با وزن نرمال شده ۰.۵۵ بیشترین اولویت و زیرمعیار عدم شفافیت در تصمیم‌گیری با وزن نرمال شده ۰.۰۷ کمترین اولویت را کسب کرده است. اولویت بندی سایر معیارها نیز به ترتیب در جدول ۱۶ قابل مشاهده است. درصد ناسازگاری مقایسه‌های انجام شده ۰.۰۱ به دست آمده که کوچکتر از ۰.۱ است، بنابراین می‌توان به این مقایسه‌ها اعتماد کرد.

جدول ۱۶- تعیین اولویت زیرمعیارهای ناهماهنگی سازمانی

ناهماهنگی سازمانی	۱	۲	۳	میانگین هندسی	بردار ویژه
ضعف ارتباط بین بخش‌ها	۱	۱.۷۰	۶.۳۷	۰.۵۵	۰.۵۵
تداخل زمان بندی مرخصی‌ها	۰.۵۸	۱	۵.۸	۰.۳۷	۰.۳۷
عدم شفافیت در تصمیم‌گیری	۰.۱۵	۰.۱۷	۱	۰.۰۷	۰.۰۷
درصد ناسازگاری				۰.۰۱	۰.۰۱

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که ساماندهی مرخصی‌ها و مأموریت‌های کارکنان در بنیاد شهید و امور ایثارگران ایران، تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل چندبعدی قرار دارد که در قالب پیش‌ران‌ها و پس‌ران‌های مرتبط با مسئولیت‌پذیری منابع انسانی قابل تبیین هستند. نتایج مرحله تحلیل سلسله‌مراتبی نشان داد که «قوانین و مقررات» بالاترین اولویت را در میان عوامل اصلی دارا بوده و «ناهماهنگی سازمانی» کمترین اولویت را به خود اختصاص داده است. همچنین در سطح زیرمعیارها، وجود دستورالعمل‌های شفاف مرخصی و مأموریت، روحیه مسئولیت‌پذیری و تعهد، آموزش مسئولیت‌پذیری و استفاده از سامانه‌های الکترونیکی از مهم‌ترین عوامل اثرگذار شناسایی شدند. این نتایج بیانگر آن است که ساماندهی مؤثر فرآیندهای مرخصی و مأموریت، بیش از آنکه صرفاً به ابزارهای اداری وابسته باشد، به کیفیت حکمرانی منابع انسانی، شفافیت رویه‌ها، فرهنگ سازمانی و میزان مسئولیت‌پذیری مدیران و کارکنان بستگی دارد.

اولویت یافتن عامل «قوانین و مقررات» نشان می‌دهد که شفافیت، انسجام و به‌روزرودن آیین‌نامه‌ها نقش محوری در ایجاد نظم و عدالت در مدیریت مرخصی‌ها و مأموریت‌ها دارد. در واقع، هنگامی که کارکنان از حقوق و الزامات خود آگاهی کافی داشته باشند و قوانین بدون تبعیض اجرا شوند، میزان تعارض، بی‌اعتمادی و ابهام کاهش می‌یابد و زمینه برای افزایش تعهد و رضایت شغلی فراهم می‌شود. این یافته با دیدگاه‌های مدیریت منابع انسانی نوین همسو است که تأکید می‌کنند نظام‌های منابع انسانی باید مبتنی بر رویه‌های شفاف، قابل پیش‌بینی و منصفانه باشند (Armstrong & Taylor, 2023; Stone et al., 2024). همچنین، نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های آرومدانی درباره تأثیر عدالت سازمانی بر رضایت و نگرش کارکنان همخوانی دارد؛ زیرا اجرای ناعادلانه قوانین مرخصی و مأموریت می‌تواند ادراک بی‌عدالتی را در میان کارکنان افزایش دهد (Arumndani, 2022). از سوی دیگر، یافته‌های این پژوهش با نتایج دانشی و همکاران نیز همسو است که نشان دادند وجود نظام‌های ارزیابی منصفانه، آموزش مستمر و رعایت اصول اخلاقی از مؤلفه‌های اصلی مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر است (Daneshi et al., 2021).

نتایج پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی و به‌ویژه روحیه مسئولیت‌پذیری و تعهد کارکنان از مهم‌ترین پیش‌ران‌های ساماندهی مرخصی‌ها و مأموریت‌ها محسوب می‌شود. این یافته بیانگر آن است که حتی در صورت وجود قوانین مناسب، بدون شکل‌گیری فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد، تعهد و مسئولیت‌پذیری، اجرای اثربخش سیاست‌های منابع انسانی دشوار خواهد بود. کارکنانی که نسبت به اهداف سازمان احساس تعلق دارند و مسئولیت‌پذیری بالایی از خود نشان می‌دهند، در استفاده از مرخصی‌ها، زمان‌بندی مأموریت‌ها و رعایت نظم سازمانی عملکرد مطلوب‌تری دارند. این یافته با نتایج پاوار و همکاران همخوانی دارد که نشان دادند فرهنگ کاری مثبت و هم‌سویی کارکنان با مأموریت سازمان موجب افزایش بهره‌وری، انگیزش و رضایت شغلی می‌شود (Pawar et al., 2024). همچنین، یافته‌های حاضر با مطالعه سان و سان نیز هماهنگ است که تأکید می‌کند درونی‌سازی مأموریت سازمانی در میان کارکنان، احساس معنا در کار و تعهد سازمانی را تقویت می‌کند (Sun & Sohn, 2021). افزون بر این، نتایج پژوهش حاضر با مطالعات مهرورز و مهتری آرانی و همکاران نیز همسو است که نشان دادند سلامت روان، نظم اجتماعی و احساس تعلق سازمانی نقش مهمی در انجام موفق مأموریت‌های سازمانی دارند (Mehrvarz, 2021; Mehtari, 2021; Arani et al., 2021).

یکی دیگر از یافته‌های مهم پژوهش، اهمیت آموزش مسئولیت‌پذیری و توسعه مهارت‌های کارکنان بود. نتایج نشان داد که آموزش‌های مرتبط با مسئولیت‌پذیری، مدیریت زمان، اخلاق حرفه‌ای و مهارت‌های ارتباطی می‌تواند تأثیر چشمگیری بر نظم مرخصی‌ها و کاهش تعارض‌های سازمانی داشته باشد. این نتیجه نشان می‌دهد که مسئولیت‌پذیری سازمانی صرفاً یک ویژگی فردی نیست، بلکه قابلیت است که از طریق آموزش، فرهنگ‌سازی و حمایت مدیریتی قابل تقویت است. این یافته با دیدگاه بارنا-مارتینز و همکاران همخوانی دارد که مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر را متکی بر آموزش، مشارکت و توسعه ارزش‌های اخلاقی می‌دانند (Barrena-Martinez et al., 2019). همچنین، نتایج

پژوهش حاضر با مطالعه خانجانیان و قلی‌پور همسو است که توسعه منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان را از مهم‌ترین پیشران‌های موفقیت سازمانی معرفی کردند (Khanjanian & Gholipour, 2023).

یافته‌های پژوهش نشان داد که فناوری و سامانه‌های اطلاعاتی نیز نقش مهمی در ساماندهی مرخصی‌ها و مأموریت‌ها دارند. سامانه‌های الکترونیکی مرخصی موجب کاهش خطاهای انسانی، تسریع فرآیندها، افزایش شفافیت و تسهیل نظارت مدیریتی می‌شوند. این نتیجه با یافته‌های آدامو همسو است که تأکید داشت استفاده از سیستم‌های الکترونیکی مدیریت مرخصی می‌تواند کارایی و دقت فرآیندهای منابع انسانی را افزایش دهد (Adamu, 2020). همچنین، نتایج حاضر با مطالعه کوآرز و همکاران هماهنگ است که نقش فناوری را در ساده‌سازی و یکپارچه‌سازی مدیریت مرخصی‌ها مورد تأکید قرار دادند (Cuarez et al., 2024). افزون بر این، پژوهش اوبتا و ادوین نیز نشان داد که حکمرانی دیجیتال می‌تواند شفافیت و پاسخگویی در مدیریت منابع انسانی را ارتقا دهد (Obeta & Edwin, 2025). در عین حال، یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که ضعف زیرساخت‌های فناوری، نبود آموزش کافی و اختلال در سامانه‌ها می‌تواند به‌عنوان مانعی جدی در مسیر ساماندهی فرآیندها عمل کند؛ موضوعی که با نتایج پژوهش انه و همکاران درباره چالش‌های فناوری‌های مدیریت نیروی انسانی همخوانی دارد (Eneh et al., 2024).

در بخش پسران‌ها، محدودیت‌های نیروی انسانی و فشار کاری از مهم‌ترین موانع ساماندهی مرخصی‌ها و مأموریت‌ها شناخته شدند. این نتیجه نشان می‌دهد که کمبود نیروی انسانی و نبود جایگزین مناسب موجب می‌شود مدیران در اعطای مرخصی با محدودیت مواجه شوند و کارکنان نیز به دلیل فشار کاری بالا، دچار فرسودگی و کاهش رضایت شغلی شوند. این یافته با نتایج پژوهش صالحی مبارکه و ساجدینیا همسو است که نشان دادند استرس شغلی و فشار کاری تأثیر منفی مستقیمی بر عملکرد و رضایت کارکنان دارد (Salehi Mobarakeh & Sajedinia, 2023). همچنین، این یافته با مطالعات کامراد و همکاران و راسل و مک‌گینیتی همخوانی دارد که نشان دادند عدم تعادل میان کار و زندگی و ساعات کاری سنگین می‌تواند سلامت روان و کیفیت زندگی کارکنان را تضعیف کند (Kamerade et al., 2019; Russel & McGinnity, 2024). افزون بر این، یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج گرانت و همکاران نیز هماهنگ است که نشان دادند مرخصی و تعطیلات نقش مهمی در ارتقای بهزیستی کارکنان و کاهش فرسودگی شغلی دارند (Grant et al., 2025).

نتایج این پژوهش همچنین نشان داد که مشکلات ساختاری و بوروکراتیک، از جمله پیچیدگی فرآیندها، طولانی بودن مراحل تأیید و ضعف هماهنگی میان واحدها، از عوامل مهم کاهش کارایی در مدیریت مرخصی‌ها و مأموریت‌ها هستند. این یافته نشان می‌دهد که حتی در صورت وجود سیاست‌های مناسب، ناکارآمدی ساختاری می‌تواند اجرای مؤثر آن‌ها را مختل کند. این نتیجه با دیدگاه‌های مدیریت منابع انسانی راهبردی همسو است که بر ضرورت چابکی سازمانی، کاهش بوروکراسی و بهبود ارتباطات درون‌سازمانی تأکید دارند (Cayrat & Boxall, 2023; Dessler, 2020). همچنین، یافته‌های حاضر با پژوهش سیگنر و همکاران همخوانی دارد که نشان دادند نبود هماهنگی و تعارض میان اهداف و رویه‌های سازمانی می‌تواند مانعی برای تحقق مأموریت‌های اجتماعی سازمان باشد (Siegnier et al., 2018).

از منظر مسئولیت‌پذیری اجتماعی، یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که مدیریت مرخصی‌ها و مأموریت‌ها تنها یک موضوع اداری نیست، بلکه بخشی از مسئولیت اجتماعی سازمان در قبال کارکنان محسوب می‌شود. سازمان‌هایی که به رفاه، سلامت روان و تعادل کار و زندگی کارکنان توجه می‌کنند، معمولاً از سطح بالاتری از تعهد، اعتماد و بهره‌وری برخوردارند. این نتیجه با یافته‌های امید و دال‌زوتو همخوانی دارد که مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر را عاملی برای ارتقای پایداری سازمانی و رضایت کارکنان می‌دانند (Omidi & Dal Zotto, 2022). همچنین، یافته‌های پژوهش حاضر با مطالعات لیکاندرو و همکاران و کارالو و فاریا نیز هماهنگ است که مسئولیت اجتماعی را فلسفه‌ای مدیریتی برای توجه هم‌زمان به منافع سازمان و رفاه انسانی معرفی کرده‌اند (Carvalho & Faria, 2023; Licandro et al., 2023). افزون بر این، پژوهش غادری و همکاران نیز نشان داد که مسئولیت اجتماعی می‌تواند عملکرد سازمانی و نگرش کارکنان را بهبود بخشد (Ghaderi et al., 2019).

در مجموع، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که ساماندهی مؤثر مرخصی‌ها و مأموریت‌های کارکنان مستلزم رویکردی جامع و یکپارچه در مدیریت منابع انسانی است؛ رویکردی که در آن قوانین شفاف، فرهنگ مسئولیت‌پذیری، آموزش مستمر، زیرساخت‌های فناورانه، حمایت مدیریتی و عدالت سازمانی به صورت هم‌زمان مورد توجه قرار گیرد. بی‌توجهی به هر یک از این مؤلفه‌ها می‌تواند موجب اختلال در عملکرد سازمانی، افزایش تعارض‌ها و کاهش رضایت و انگیزش کارکنان شود.

از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به محدود بودن جامعه آماری به خبرگان و مدیران بنیاد شهید و امور ایثارگران اشاره کرد که ممکن است تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها را با محدودیت مواجه سازد. همچنین، استفاده از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته ممکن است تحت تأثیر برداشتها و قضاوت‌های ذهنی مشارکت‌کنندگان قرار گرفته باشد. محدودیت زمانی در جمع‌آوری داده‌ها و عدم امکان بررسی تغییرات بلندمدت در سیاست‌های مرخصی و مأموریت نیز از دیگر محدودیت‌های پژوهش بود. افزون بر این، برخی از مشارکت‌کنندگان ممکن بود به دلیل ملاحظات سازمانی یا نگرانی‌های اداری، تمامی دیدگاه‌های خود را به صورت کامل بیان نکرده باشند.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده به بررسی تطبیقی ساماندهی مرخصی‌ها و مأموریت‌ها در سازمان‌های مختلف دولتی و خصوصی بپردازند تا تفاوت‌ها و شباهت‌های ساختاری و فرهنگی مشخص شود. همچنین، استفاده از روش‌های کمی گسترده‌تر و نمونه‌های آماری بزرگ‌تر می‌تواند به تعمیم‌پذیری بیشتر یافته‌ها کمک کند. بررسی نقش متغیرهایی مانند رهبری تحول‌آفرین، سرمایه روان‌شناختی، اعتماد سازمانی و تحول دیجیتال در مدیریت مرخصی‌ها و مأموریت‌ها نیز می‌تواند مسیرهای جدیدی برای پژوهش‌های آینده فراهم کند. علاوه بر این، مطالعه اثرات بلندمدت سیاست‌های انعطاف‌پذیر کاری و سامانه‌های هوشمند منابع انسانی بر رفاه کارکنان و بهره‌وری سازمانی می‌تواند از موضوعات مهم پژوهشی آینده باشد.

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌ها نسبت به بازنگری و به‌روزرسانی آیین‌نامه‌های مرخصی و مأموریت اقدام کرده و فرآیندهای اداری را ساده‌تر و شفاف‌تر سازند. توسعه سامانه‌های الکترونیکی یکپارچه، آموزش مستمر کارکنان و مدیران، طراحی نظام‌های انگیزشی عادلانه و تقویت فرهنگ مسئولیت‌پذیری می‌تواند به بهبود مدیریت این فرآیندها کمک کند. همچنین، ضروری است سازمان‌ها با برنامه‌ریزی مناسب نیروی انسانی و ایجاد سازوکارهای جایگزینی، از فشار کاری و فرسودگی شغلی کارکنان جلوگیری کنند. توجه به سلامت روان کارکنان، ایجاد تعادل میان کار و زندگی و ارتقای عدالت سازمانی نیز باید به عنوان بخشی از سیاست‌های راهبردی منابع انسانی مورد توجه قرار گیرد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

Extended Abstract

۲۲

Introduction

Human resource management has become one of the most strategic dimensions of organizational success in contemporary institutions. Modern organizations operate in highly dynamic environments characterized by technological transformation, competitive pressure, increasing employee expectations, and evolving governance structures. Under such conditions, employees are no longer viewed merely as operational labor but as strategic assets capable of generating sustainable competitive advantage (Armstrong & Taylor, 2023; Stone et al., 2024). Consequently, organizations increasingly emphasize human-centered management approaches that integrate organizational effectiveness with employee well-being, social responsibility, and ethical governance. In this context, responsible human resource management has emerged as a significant paradigm that highlights fairness, accountability, transparency, and respect for employees' rights (Barrena-Martinez et al., 2019; Omid & Dal Zotto, 2022). This approach seeks to balance organizational goals with human and social considerations while enhancing employee commitment, productivity, and organizational trust (Licandro et al., 2023; Lutfi, 2025). One of the most important operational dimensions of human resource management is the organization of employee leave and work missions. Effective leave management policies significantly influence work-life balance, job satisfaction, organizational commitment, and employee mental health (Russel & McGinnity, 2024; Wong et al., 2023). Research has shown that flexible leave systems and fair mission management practices contribute to reducing burnout, improving productivity, and strengthening employee morale (Campbell, 2023; Delaney & Casey, 2022). Conversely, poorly organized leave systems may result in organizational conflict, employee dissatisfaction, increased absenteeism, and operational inefficiency (Kitwange & Habi, 2024; Salehi Mobarakeh & Sajedinia, 2023). Vacation and leave policies have also been linked to employee psychological recovery and well-being, as employees require sufficient opportunities for rest and work disengagement to maintain sustainable performance (Grant et al., 2025; Hurrell & Keiser, 2020). In service-oriented governmental organizations, the significance of organizing employee leave and missions becomes even greater because such institutions are directly responsible for public service delivery and social support functions. The Foundation of Martyrs and Veterans Affairs of Iran represents a mission-driven organization responsible for supporting veterans and their families, making the effectiveness of its human resource systems critically important (Salehi Mobarakeh & Sajedinia, 2023). In such organizations, ineffective leave and mission management can disrupt service quality, reduce employee motivation, and weaken organizational justice. Previous studies have emphasized that organizational culture, leadership support, technological infrastructure, and human resource planning all play essential roles in strengthening employee accountability and operational coordination (Pawar et al., 2024; Sun & Sohn, 2021). Moreover, digital governance and electronic management systems have recently become important tools for increasing transparency, reducing administrative complexity, and improving accountability within human resource management practices (Cuarez et al., 2024; Obeta & Edwin, 2025). Existing literature also demonstrates that socially responsible organizations generally achieve higher employee satisfaction, stronger

organizational identity, and improved organizational performance (Farhadi & Ansari, 2024; Ghaderi et al., 2019). Despite the growing literature on responsible human resource management, limited research has specifically examined the drivers and barriers affecting the organization of employee leave and missions within Iranian governmental organizations. Therefore, the present study aimed to identify and rank the factors influencing the organization of employee leave and missions with a responsible human resource management approach in the Foundation of Martyrs and Veterans Affairs of Iran (Carvalho & Faria, 2023; Cayrat & Boxall, 2023; Eneh et al., 2024; Khanjanian & Gholipour, 2023).

Methods and Materials

The present study was conducted using a mixed-methods design combining qualitative and quantitative approaches. The qualitative phase focused on identifying the major drivers and barriers influencing the organization of employee leave and missions within the Foundation of Martyrs and Veterans Affairs of Iran. Data were collected through semi-structured interviews with 13 experts selected through purposive sampling. Participants included university scholars, human resource specialists, senior managers, and executive administrators with at least five years of professional experience in human resource management and organizational administration. The interviews explored participants' perceptions regarding organizational regulations, work culture, accountability, technological systems, leadership practices, workforce planning, communication systems, motivational policies, and structural barriers related to leave and mission management.

The qualitative data were analyzed using Braun and Clarke's thematic analysis method. Interview transcripts were repeatedly reviewed to extract initial codes, which were then categorized into organizing themes and overarching themes. The analysis identified several major dimensions influencing leave and mission organization, including laws and regulations, organizational culture, human resource management, technological infrastructure, workforce planning, leadership and management, organizational communication, organizational support, motivational policies, training and development, workforce limitations, structural problems, employee attitudes and behaviors, and organizational inconsistency.

In the quantitative phase, the Analytic Hierarchy Process (AHP) was employed to prioritize and rank the identified factors. Pairwise comparison questionnaires based on Saaty's nine-point scale were distributed among the experts. The geometric mean technique was used to aggregate expert judgments, and normalized weights were calculated for each criterion and subcriterion. Consistency ratios were also computed to ensure the reliability and consistency of pairwise comparisons. The integration of thematic analysis and AHP provided a systematic framework for identifying and ranking the most influential factors affecting employee leave and mission organization.

Findings

The findings revealed that the organization of employee leave and missions is influenced by a multidimensional combination of structural, managerial, cultural, technological, and behavioral factors. Among the main criteria identified through AHP analysis, "laws and regulations" obtained the highest normalized weight (0.134), indicating that transparent and updated regulations are the most critical determinant of effective leave and mission organization. In contrast, "organizational inconsistency" received the lowest priority weight (0.019). Other highly ranked dimensions included organizational culture, human resource management, technological systems, workforce planning, and leadership practices.

Within the laws and regulations dimension, "clear leave and mission guidelines" emerged as the most important subcriterion. Experts emphasized that ambiguity in leave registration procedures, inconsistent managerial interpretations of regulations, and the absence of unified policy communication systems created confusion and perceptions of injustice among employees. Participants also highlighted the importance of

continuously updating organizational policies to reflect changing work conditions, including remote work arrangements and evolving workforce expectations.

In the organizational culture dimension, “responsibility and commitment spirit” achieved the highest priority. Experts explained that employees who demonstrated strong organizational commitment were more likely to coordinate leave schedules responsibly, avoid unnecessary absences, and support colleagues during missions or temporary staff shortages. Teamwork, organizational trust, self-control, and respect for coworkers’ rights were also identified as important cultural elements influencing operational coordination.

The human resource management dimension highlighted the importance of responsibility training, motivational systems, time-management development, and performance indicators. “Responsibility training” was identified as the highest-priority subcriterion within this dimension. Experts noted that training programs improved employees’ understanding of accountability, organizational discipline, and ethical behavior related to leave usage and mission responsibilities.

Technological infrastructure was another important factor affecting organizational effectiveness. Electronic leave management systems facilitated transparency, reduced human error, accelerated approval procedures, and improved monitoring capabilities. However, participants also identified several technological barriers, including software instability, insufficient employee training, limited technical support, and outdated infrastructure.

The findings additionally demonstrated that workforce limitations represented one of the most significant restraining factors. Staff shortages, excessive workloads, the absence of suitable replacement personnel, and high job pressure reduced managerial flexibility in approving leave requests and increased employee fatigue and burnout. Structural barriers such as bureaucratic complexity, lengthy approval procedures, weak coordination between departments, and inadequate documentation systems further disrupted organizational efficiency.

Employee attitudes and behaviors also influenced the effectiveness of leave management systems. Resistance to change, lack of motivation, misuse of leave privileges, and distrust toward management were identified as negative behavioral patterns affecting organizational coordination. Furthermore, inadequate communication between organizational units contributed to scheduling conflicts, inconsistent decision-making, and perceptions of unfairness.

The consistency ratios for all pairwise comparisons were below 0.10, confirming the reliability and validity of expert judgments and indicating acceptable consistency across the AHP analyses.

Discussion and Conclusion

The findings of the present study demonstrate that organizing employee leave and missions requires a comprehensive and integrated human resource management approach that simultaneously addresses legal, cultural, managerial, technological, and behavioral dimensions. The prioritization of laws and regulations confirms the importance of transparent and fair administrative procedures in strengthening organizational justice and accountability. Employees are more likely to comply with organizational rules and demonstrate responsible behavior when regulations are clear, consistently implemented, and perceived as equitable. Organizational culture also emerged as a major determinant of effective leave and mission management. A culture characterized by responsibility, commitment, teamwork, and trust contributes significantly to operational coordination and organizational stability.

The results further indicate that responsible human resource management extends beyond administrative efficiency and includes ethical obligations toward employee well-being, fairness, and work-life balance. Training programs, motivational systems, and leadership support were identified as essential mechanisms for strengthening accountability and reducing organizational conflict. In addition, technological systems were

found to enhance transparency and improve administrative efficiency, although successful digital transformation requires adequate infrastructure, employee training, and managerial support.

The study also highlights the negative consequences of workforce shortages, excessive workloads, and bureaucratic inefficiencies. High work pressure and insufficient staffing increase employee burnout, reduce job satisfaction, and limit organizational flexibility regarding leave approvals. Structural problems and weak communication systems further contribute to scheduling conflicts and operational inefficiency. These findings emphasize the importance of workforce planning, organizational coordination, and supportive leadership in improving leave and mission management systems.

Overall, the findings suggest that organizations seeking to improve employee leave and mission organization should focus on updating regulations, simplifying administrative procedures, strengthening accountability culture, investing in technological infrastructure, enhancing communication systems, and promoting employee well-being. In mission-oriented governmental organizations such as the Foundation of Martyrs and Veterans Affairs, effective leave and mission management can improve organizational justice, reduce employee stress, strengthen commitment, and enhance service quality. Therefore, responsible human resource management should be considered a strategic organizational approach capable of simultaneously improving employee welfare and organizational effectiveness.

References

- Adamu, A. (2020). Employee Leave Management System. *FUDMA Journal of Sciences*, 4(2), 86-91.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management*. Kogan Page Publishers.
- Arumdani, K. (2022). The Effect of Organizational Justice and Employee Satisfaction: A Bibliometric Analysis of the Literature.
- Barrena-Martinez, J., Lopez-Fernandez, M., & Romero-Fernandez, P. M. (2019). Towards a Configuration of Socially Responsible Human Resource Management Policies and Practices: Findings from an Academic Consensus. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2544-2580.
- Campbell, T. T. (2023). The Four-Day Work Week: A Chronological, Systematic Review of the Academic Literature. *Management Review Quarterly*.
- Carvalho, J. M., & Faria, M. J. (2023). Bridging Corporate Social Responsibility and Individual Social Responsibility. FEMIB,
- Cayrat, C., & Boxall, P. (2023). The Roles of the HR Function: A Systematic Review of Tensions, Continuity and Change. *Human Resource Management Review*, 33.
- Cuarez, R. O., Pulido, C. M. G., Deligero, R., & Novicio, C. (2024). Streamlining Human Resource Leave Management System. 2024 Global Conference on Communications and Information Technologies (GCCIT),
- Daneshi, A., Damghanian, H., Danaeifard, H., & Rastegar, A. (2021). Factors Affecting Effective Human Resource Management Based on the Ethical Component of Social Responsibility. *Ethics in Science and Technology*, 16, 154-161.
- Delaney, H., & Casey, C. (2022). The Promise of a Four-Day Week? A Critical Appraisal of a Management-Led Initiative. *Employee Relations: The International Journal*, 44, 176-190. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2021-0056>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. Pearson.
- Eneh, N. E., Bakare, S. S., Adeniyi, A. O., & Akpuokwe, C. U. (2024). Modern Labor Law: A Review of Current Trends in Employee Rights and Organizational Duties. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(3), 540-553.
- Farhadi, H., & Ansari, S. (2024). The Effect of Social Responsibility on Organizational Performance with the Mediating Role of Total Quality Management (TQM) in Road Construction and Mining Machinery Service Representative Companies. Third International Conference of the Management Laboratory and Innovative Approaches in Management and Economics, Tehran. <https://civilica.com/doc/2026016>
- Ghaderi, Z., Mirzapour, M., Henderson, J. C., & Richardson, S. (2019). Corporate Social Responsibility and Hotel Performance: A View from Tehran, Iran. *Tourism Management Perspectives*, 29, 41-47.
- Ghodrati, A., Ramezani, M., Bahlouli, N., Sangi Nourpour, A., & Alavi Matni, Y. (2021). Examining the Effect of Organizational Social Responsibility on Attitudes, Relationship Quality, Employee Behavior, and Its Consequences. *Journal of Management and Sustainable Development Studies*(2), 33-64.

- Grant, R. S., Buchanan, B. E., & Shockley, K. M. (2025). I Need a Vacation: A Meta-Analysis of Vacation and Employee Well-Being. *Journal of Applied Psychology*.
- Hurrell, A., & Keiser, J. (2020). An Exploratory Examination of the Impact of Vacation Policy Structure on Satisfaction, Productivity, and Profitability. *The BRC Academy Journal of Business*, 10(1), 33-63.
- Kamerade, D., Wang, S., Burchell, B., Balderson, S. U., & Coutts, A. (2019). A Shorter Working Week for Everyone: How Much Paid Work Is Needed for Mental Health and Well-Being? *Social Science & Medicine*, 241, 112353.
- Khanjanian, F., & Gholipour, R. (2023). Analyzing the Key Drivers of Developing Human Resource Strategies: Challenges and Executive Programs. *New Research Approaches in Management and Accounting*(89), 1-13.
- Kitwange, A., & Habi, R. (2024). The Impact of Leave Practices on Employees' Well-Being and Organizational Performance: The Case of Morogoro Municipality, Tanzania. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 2588-2594. <https://doi.org/10.38124/ijisrt/ijisrt24sep321>
- Laser, J. (2021). The Importance of Vision Statements for Human Resource Management: Functions of Human Resource Management in Creating and Leveraging Vision Statements. *Strategic Hr Review*, 20(4).
- Licandro, O., Vazquez-Burguete, J. L., Ortigueira, L., & Correa, P. (2023). Definition of Corporate Social Responsibility as a Management Philosophy Oriented towards the Management of Externalities: Proposal and Argumentation. *Sustainability*, 15(13), 10722.
- Lutfi, A. (2025). The Influence of Socialization, Quality of Human Resources, Accountability and Program Innovation on Community Interest in Paying Zakat. *Istithmar: Jurnal Studi Ekonomi Syariah*, 9(1), 75-83.
- Marashdah, O., & Albdareen, R. (2020). Impact of Leadership Behavior on Psychological Capital: The Mediating Role of Organizational Support. *Problems and Perspectives in Management*, 18(2), 46.
- Mehrvarz, M. (2021). Mental Health Leave as a New Organizational Approach to Employees' Mental Health at Work: A Case Study of Tehran Municipality District 19. Third International Conference on the Development and Promotion of Humanities and Management in Society, Tehran.
- Mehtari Arani, M., Rajabian Deh Zireh, M., Bashirnejad Dastjerdi, H., & Hosseini, S. M. A. (2021). The Relationship of Mental Health and Social Discipline with Individual Capabilities in Performing Organizational Missions among Police Force Employees. *Military Psychology Quarterly*, 12(46).
- Mir, A., Namamian, F., Maroufi, F., & Moradi, A. (2021). Designing and Evaluating a Corporate Social Responsibility Model in the Marketing Domain of Melli and Mellat Banks Using a Meta-Synthesis Approach. *Journal of Economics and Business Research*, 12(23), 39-63.
- Mollaei, G. (2022). Examining the Effect of Work-Life Balance on Employees' Work Vitality with the Mediating Role of Employee Job Satisfaction: A Case Study of Tehran Municipality.
- Muller, T. (2023). *Friday on My Mind: Working Time in the Manufacturing Sector* (1994-4454).
- Nabavi, S. A., & Lashkari, S. (2022). Examining the Effect of Quality of Work Life on Organizational Commitment: A Case Study of Technical Affairs Employees of the National Iranian South Oilfields Company. *Social Development*, 16(4), 1-28.
- Norouzi, V., & Manteghi, J. (2021). Identifying and Explaining Future Drivers of Human Resources in Organizations and Offices Using a Futures Studies Approach. Fourth Annual International Conference on New Developments in Management, Economics, and Accounting, Tehran. <https://civilica.com/doc/1268373>
- Obeta, R. U., & Edwin, E. I. (2025). Exploring the Role of Digital Governance in Enhancing Transparency and Accountability in Human Resource Management Practices in Nigerian Organizations. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 14(1).
- Omidi, A., & Dal Zotto, C. (2022). Socially Responsible Human Resource Management: A Systematic Literature Review and Research Agenda. *Sustainability*, 14(4), 2116.
- Parekh, K. D. (2022). Cross-Cultural Examination of Vacation Policy on Employee Satisfaction and Happiness.
- Pawar, V., Magdoo, S., Yadav, P., Jadhav, M., & Vishwakarma, P. (2024). Study of Work Culture and Its Impact on Employees' Productivity Working under Different Organizations. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*, 4(3), 1061-1064.
- Russel, H., & McGinnity, F. (2024). *Feeling Balanced? Perceived Work-Life Balance and Working Conditions in Europe*.
- Salehi Mobarakeh, A., & Sajedinia, A. (2023). Examining the Effect of Job Stress on Employee Performance and Satisfaction. Second International Conference on Research in Accounting, Management, Economics, and Humanities, <https://civilica.com/doc/1774183>
- Siegner, M., Pinkse, J., & Panwar, R. (2018). Managing Tensions in a Social Enterprise: The Complex Balancing Act to Deliver a Multi-Faceted but Coherent Social Mission. *Journal of Cleaner Production*, 174, 1314-1324.
- Slamet, S., Ridho, A., Marno, M., & Efianti, A. Y. (2024). Impact of Mission and Vision on Academic Services Mediated by Governance and Human Resources in Higher Education Institutions of Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 22(1), 477-490.
- Stone, R. J., Cox, A., Gavin, M., & Carpin, J. (2024). *Human Resource Management*. John Wiley & Sons.

- Sun, J., & Sohn, Y. W. (2021). The Influence of Dual Missions on Employees' Meaning of Work and Turnover Intention in Social Enterprises. *Sustainability*, 13, 7812. <https://doi.org/10.3390/su13147812>
- Wong, K. P., Teh, P. L., & Chan, A. H. S. (2023). Seeing the Forest and the Trees: A Scoping Review of Empirical Research on Work-Life Balance. *Sustainability*, 15, 2875.