

علوم و تکنولوژی محیط زیست، دوره بیست و پنجم، شماره هفت، مهرماه ۱۴۰۲ (۲۴-۱۳)

آسیب‌شناسی قابلیت پایدار عملکرد منابع انسانی سبز

مجید آراین زادگان^۱

رضا نجف بیگی^{۲*}

rezanajafbeagy@yahoo.com

نازنین پيله وری^۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۵/۱۸

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۳/۳۱

چکیده

زمینه و هدف: باتوجه به تکامل تدریجی و گسترش نقش تاثیرگذار منابع انسانی در افزایش اثربخشی کیفیت خدمات قابل ارائه در طول زمان، صاحب‌نظران بر مبنای پویایی فرآیندهای استراتژیک کارکردهای متعددی را برای آن توسعه آنان برشمرده‌اند. هدف این پژوهش آسیب‌شناسی قابلیت پایدار عملکرد منابع انسانی سبز در نظام بانکداری می‌باشد.

روش بررسی: در این پژوهش به منظور شناسایی مولفه‌ها (آسیب شناسی مدیریت عملکرد منابع انسانی) و گزاره‌های پژوهش (مضامین یادگیری سبز) از غربالگری نظری براساس پژوهش‌های مشابه استفاده شد.

یافته‌ها: در بخش کمی مولفه‌ها و گزاره‌های شناسایی شده در قالب پرسشنامه‌های ماتریسی، توسط ۲۲ نفر مدیران منابع انسانی، مسئولان و کارشناسان صاحب‌نظر در سطح بانکداری مورد ارزیابی تحلیل تفسیری قرار گرفتند.

بحث و نتیجه‌گیری: نتایج پژوهش نشان داد، بُعد قابلیت‌های بهبود ادراکی، تشریح تعارض‌های ادراک شغلی باهدف افزایش سطح شناخت منابع انسانی به‌طور مستقیم سطح مشارکت منابع انسانی در هدف‌گذاری‌های ارتقای مهارتی و ایجاد تناسب بین راهبردهای تخصصی با نیازسنجی آموزشی را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

واژه‌های کلیدی: قابلیت پایدار عملکرد منابع انسانی سبز، ساخت‌گرای کیفی/تعاملی (IQA).

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲- دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. * (مسئول مکاتبات)

۳- گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد یادگار امام خمینی (ره) شهرری، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

Pathology of Sustainable Performance of Green Human Resources

Majid Aryanzadegan¹

Reza Najafbegi^{2*}

rezanajafbeagy@yahoo.com

Nazanin Pilevari³

Admission Date: August 9, 2021

Date Received: June 21, 2018

Abstract

Background and Objective: Considering the gradual evolution and expansion of the effective role of human resources in increasing the effectiveness of the quality of services available over time, experts have enumerated several functions for their development based on the dynamics of strategic processes. One of these strategic functions is the capabilities of human resources to improve the quality of services. In fact, human resource capabilities range from psychological characteristics to responsible and social characteristics in individual actions that develop an organization's capacity to provide better services to customers. The Purpose of this research is Pathology of sustainable performance of green human resources.

Material and Methodology: In this study, theoretical screening based on similar research was used to identify the components (pathology of human resource performance management) and research propositions (Ambidextrous Learning themes).

Findings: Then, Delphi analysis was used to determine the reliability of research components and propositions. In the quantitative part, the components and propositions identified in the form of matrix questionnaires were evaluated by interpretive analysis by 22 human resource managers, officials and experts at the banking level.

Discussion and Conclusion: The results showed in terms of perceptual improvement capabilities; Explaining job perception conflicts with the aim of increasing the level of knowledge of human resources directly affects the level of human resource participation in skill promotion goals and creating a fit between specialized strategies and educational needs assessment.

Keywords: Green Human Resources, Interactive/Qualitative Analysis (IQA).

1- PhD Student, Department of Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2- Associate Professor, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. **(Corresponding Author)*

3- Department of Industrial Management, Faculty of Management and Accounting, Yadgar Imam Khomeini (Ra) Shahre Ray unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

مقدمه

تغییرات وسیع در محیط پُرچالش امروز، سبب تغییرات خواه ناخواه نظام‌های اجتماعی همچون سازمان‌ها شده است. در این شرایط استراتژی‌های سازمانی ملزم به اتخاذ سیاست‌ها و روش‌هایی متناسب با این تغییرات می‌باشند. هر سازمانی به تناسب مقاصد و ماموریت‌هایی که برای آن‌ها تعریف شده است، اگر توانایی رقابت با شرایط در حال تغییر را نداشته باشد، محکوم به شکست هستند (۱). به عبارت دیگر سازمان‌ها باید فرصت‌ها و امکانات موجود را شناسایی کنند و از آن‌ها جهت بهره‌برداری مطلوب برای پاسخگویی به نیازهای در حال تغییر استفاده نمایند. طبق این شرایط تمرکز بر سطح اهمیت و جایگاه منحصر به فرد قابلیت‌های منابع انسانی می‌تواند به عنوان یک مزیت تلقی شود، چراکه برخلاف سایر منابع سازمانی، وجود قابلیت در منابع انسانی می‌تواند نه تنها با مصرف کردن مستهلک نمی‌شوند و کاهش نمی‌یابند، بلکه سرمایه‌های فرآیندهای است که اگر به جایگاه آن ارزش نهاده شود و به نیازهای مادی و معنوی آن‌ها پاسخ داده شود، براساس تجارب و مهارت‌هایی که به تدریج کسب می‌نمایند، موجب بهبود عملکرد سازمان و اثربخشی کیفیت خدمات قابل ارائه توسط منابع انسانی گردد (۲). به عبارت دیگر، راهبردهای تقویت توانمندی‌ها و ایجاد قابلیت‌های منابع انسانی می‌تواند نقش مهم و قابل توجهی در تطبیق سازمان‌ها با شرایط در حال تغییر باشد، زیرا وجود چنین قابلیت‌هایی در بیان نحوه مدیریت توسعه توانمندی‌ها و مهارتی‌های وظیفه‌ای (کوها و همکاران، ۲۰۱۱)؛ همراستاسازی با برنامه‌های استراتژیک سازمان‌ها و همچنین نظم بخشیدن و یکپارچه‌سازی آنچه این سازمان‌ها کسب می‌کنند، نقش بسیار مهمی را ایفا می‌کنند (۳). براین اساس در تعریف مدیریت عملکرد باید بیان نمود، مدیریت عملکرد رویکردی است که از طریق آموزش‌های لازم به نیروی کار و ایجاد یک مبنای یادگیری فراگیر به دنبال برقراری یک نظام منصفانه بین ارزیابی عملکرد با حقوق و مزایا و پاداش‌های مبتنی بر عملکرد کارکنان می‌باشد تا ضمن ایجاد همدلی بین کارکنان و اهداف تدوین شده، کارکردهای دانشی در سازمان تقویت گردد. به این ترتیب تحت شرایط یادگیری فراگیر کارکنان

با اهداف سازمان همسوسده و بهره‌وری منابع انسانی افزایش پیدا می‌کند (۴). با این وجود، بسیاری از سازمان‌ها با محدودیت‌هایی در توسعه چنین قابلیت‌هایی روبرو هستند، زیرا ساختارهای بشدت الزام‌آور؛ رسمی و پیچیده سبب گردیده تا سطح یادگیری سازمانی ارزش‌های اثربخش خود را از دست دهد. یادگیری سبز یک رویکرد تئوریک در رابطه با توسعه توانمندی‌های منابع انسانی می‌باشد که کارکردهای یادگیری سازمانی را بین دو طیف اکتشاف و انتفاع قرار می‌دهد و سبب می‌گردد تا سطح ارزش‌های فراگیر در توسعه منابع انسانی شکل بگیرد. پوپادیک (۵) در تعریف اکتشاف به تنوع ویژگی‌های محیطی و در تعریف انتفاع به ویژگی‌های ذاتی محیط داخلی در یادگیری سازمانی اشاره می‌نماید. به عبارت دیگر، اکتشاف شامل تعقیب یادگیری، بالاتر از حوزه‌های دانش معمول سازمان می‌باشد، درحالی که انتفاع شامل بهره‌برداری و عمق بخشی به ذخیره‌های دانش موجود سازمان تعریف می‌شود (۶). مشکلاتی همچون بی‌علاقگی به کار؛ بی‌انگیزه‌بودن منابع انسانی که منجر به کاهش بهره‌وری سازمان می‌شود، ممکن است ناشی از نارسایی‌ها و آسیب‌های موجود در نظام مدیریت عملکرد کارکنان به دلیل فقدان یادگیری سبز باشد (۷). لذا باتوجه به مباحث مطرح شده، چرایی انجام این پژوهش از دو منظر نظری و کاربردی حائز اهمیت است. از منظر نظری، این پژوهش دارای اهمیت می‌باشد، چراکه آسیب‌شناسی مدیریت عملکرد در نظام بانکی اگرچه به عنوان یک چارچوب پژوهشی توسط پژوهش‌های زیادی همچون گاهلاوات و کوندو (۸)؛ آلپرچت و همکاران (۹) و خوشدل و همکاران (۱۰) مورد بررسی قرار گرفته است، اما شناخت مهم‌ترین مولفه‌های این حوزه به دلیل فقدان مضامین یادگیری سبز در نظام بانکی موضوعی است که اگر گفته نشود، تا به حال مورد بررسی قرار نگرفته است، اما می‌توان بیان نمود، کمتر در حوزه‌های مشابه اقدام به انجام پژوهش و تبیین آن در نظام بانکی شده است. از طرف دیگر از منظر کاربردی باید بیان نمود، همسو با آیین‌نامه‌هایی اجرایی ارزشیابی عملکرد مدیران و کارکنان بانک، مصوب معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور، به شماره‌ی ارجاع

سازگاری با بازارهای ناپایدار و بی‌ثبات، تشکیل الحاقات استراتژیکی و بهره‌مندی از تولید مستمر محصولات و خدمات نوین نیز هستند (۱۱). بنابراین توسعه قابلیت‌ها خلق نمی‌شود، بلکه همانند قابلیت‌های کنونی در تعامل با منابع شرکت مورد استفاده قرار می‌گیرد. از آنجاکه این یک فرآیند تدریجی و تکاملی است و نقطه ثابتی ندارد در نتیجه توسعه قابلیت‌ها معمولاً به شکل بررسی و آنالیز نحوه استفاده از منابع شرکت در حین اجرای امور عادی سازمان است (۱۲). منابع انسانی، تنها منبع، تحت مالکیت یا کنترل سازمان‌ها نیستند، اما مهمترین آن قلمداد می‌شوند که برای توسعه و رسیدن به اهداف سازمانی توجه به آنها لازم و ضروری است (۱۳).

۱۳۹۱/۱۲/۲۷ و آیین‌نامه اداری به شماره ۲۱۲/۲۱۲۰ د مورخ ۱۳۹۳/۶/۲۹، مبنی بر چگونگی انجام وظایف؛ فعالیت‌ها؛ مسئولیت‌های محوله و ارائه‌ی گزارش‌ نتایج حاصل از مدیریت عملکرد منابع انسانی باهدف پوشش نقاط ضعف و توسعه سطح توانمندی‌های فردی و افزایش اثربخشی و بهره‌وری منابع انسانی، این پژوهش تلاش دارد تا اقدام به آسیب‌شناسی قابلیت پایدار عملکرد منابع انسانی سبز در نظام بانکداری نماید.

مبانی نظری

قابلیت‌های منابع انسانی سبز

قابلیت‌ها در یک بیان کلی، مجموعه گسترده از توانایی‌های یک شرکت شامل تغییرات بیرونی، ایجاد کار آفرینی گروهی،

جدول ۱- علل موثر بر قابلیت‌های منابع انسانی سبز

Table 1. causes affecting green human resource capabilities

واحد‌های اکتشافی	واحد‌های انتفاعی	پیوند دوجانبه‌گرایی یادگیری
نوآوری، رشد	هزینه، سود	فقدان گرایش استراتژیک
سازگاری، موفقیت از طریق نوآوری	کارآیی، فرآینده	نوآوری
کارآفرینی	عملیاتی	شایستگی‌ها
سازگار، ارگانیک	رسمی، مکانیکی	ساختار
پذیرش ریسک، سرعت، انعطاف‌پذیری، آزمایش	کارایی، ریسک‌کم، کیفیت، مشتریان	فرهنگ

آسیب‌شناسی مدیریت عملکرد منابع انسانی

در بیان اهمیت آسیب‌شناسی همین بس که، با شناخت الگوهای آسیب‌شناسی می‌توان نسبت به فرهنگ‌سازی و نهادینه‌کردن یکی از آنها با توجه به مقتضیات سازمانی اقدام نمود؛ به طوریکه با مشاهده هرگونه مشکل در سازمان با نگاهی سیستمی و نظاممند، می‌توان به بررسی تعاملات میان مولفه‌های مختلف سازمانی پرداخت و ریشه‌های مشکل را شناخت. به این ترتیب با اقدام اصولی و پیشگیرانه، می‌توان عواقب زیان‌بار آسیب‌ها را به حداقل رساند. از این رو، پژوهشگران و صاحب‌نظرانی همچون آپرمان و همکاران (۱۴)؛ استارک و پوپلر (۱۵) الگوهایی برای آسیب‌شناسی سازمانی معرفی نموده‌اند. در این الگوها،

آسیب‌شناسی سازمانی از زوایای مختلف مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته است که از آن جمله می‌توان به آسیب‌شناسی مدیریت عملکرد منابع انسانی پرداخت. براساس این مدل، برنامه‌ها و فعالیت‌هایی مدیریت عملکرد منابع انسانی مورد بررسی و ارزیابی متداوم قرار می‌گیرد، چراکه هدف این مدل در آسیب‌شناسی بهبود عملکرد کارکنان با هدف حل مشکلات فعلی عملکرد و جلوگیری از مشکلات و چالش‌های آتی عملکرد استراتژیک تدوین شده می‌باشد. در یک دسته‌بندی مشخص براساس مدل استارک و پوپلر (۱۵)، براساس شکل ۱ می‌توان آسیب‌شناسی مدیریت عملکرد منابع انسانی را به ترتیب زیر تفکیک نمود:



شکل ۱- انواع آسیب‌شناسی مدیریت عملکرد منابع انسانی

Figure 1. Types of pathology of human resource management performance

تسهیم و ایجاد دانش جدید ایفا می‌نمایند. در واقع منابع انسانی از طریق جذب دانش، مهارت و توانایی‌های مرتبط با مسئولیت‌های تدوین شده در مدیریت عملکرد قادر هستند تا دانش جدید را در راستای یادگیری فراگیر کسب نمایند. استاتا (۱۷) بیان نمود، یادگیری سازمانی از طریق اشتراک الگوهای فکری و دانشی و بصیرت بین کارکنان، به وقوع می‌پیوندد. از این منظر، سازمان‌ها منافع زیادی از تسهیم و ترکیب دانش‌های متفاوت بین کارکنان به واسطه ی وجود پویایی در مدیریت عملکرد منابع انسانی به دست می‌آورند. مام و همکاران (۱۸) دو جانبه‌گرایی یادگیری را به عنوان توانایی شرکت در ایجاد همزمان قابلیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری برای ارتقای اثربخشی برنامه‌های مدیریت عملکرد منابع انسانی تشریح می‌نمایند. آنها تسریع می‌نمایند، شرکت‌هایی که به دنبال بهره‌وری هستند، به طور همزمان انواع مختلف دانش را کشف و توانایی‌های جدیدی را برای جایگزینی قابلیت‌های نامناسب با قابلیت‌های کارآمدتر از طریق انعطاف‌پذیری در مدیریت عملکرد منابع انسانی ایجاد می‌کنند تا تکنولوژی‌های آینده و فرصت‌های بازار را براساس توسعه مهارت‌های دانش منابع انسانی مورد جستجو قرار دهند.

آسیب‌شناسی مدیریت عملکرد منابع انسانی براساس فقدان مضامین یادگیری سبز

یکی از این گرایش‌های سازمانی، مدیریت عملکرد منابع انسانی است، که به دلیل وجود برنامه‌های همسو با راهبردهای سازمانی می‌تواند، نقش موثری در توسعه کارکردهای دانش سازمانی ایفا نماید. در واقع مدیریت عملکرد منابع انسانی کمک می‌کند تا ذخیره‌ی دانش متمایزی از طریق افراد؛ روابط و خود سازمان ایجاد گردد و به صورت رفت و برگشتی از طریق بازخورد به کل منابع انسانی، باعث افزایش اثربخشی و در نهایت بهره‌وری منابع انسانی شود. مدیریت عملکرد منابع انسانی، در حقیقت نشان‌دهنده وضعیت آرمانی یک سازمان در بهره‌گیری از پتانسیل‌های نهان خود برای اهرمی‌سازی آن‌ها به منظور افزایش بهره‌وری سازمانی است. مفهوم مدیریت عملکرد منابع انسانی به عنوان راهی برای ارزیابی وضعیت کامل بودن؛ تمام بودن یا آماده بودن یا میزان کامل بودن یا تمام بودن رشد یا توسعه مؤلفه‌های سرمایه‌ی هاب فکری یک سازمان است (۱۶). لذا در تحت وجود یادگیری پایدار، منابع انسانی تحت وجود یک مدیریت عملکرد اثربخش، نقش منحصربفردی در روند اندوختن؛

جامعه آماری پژوهش

در بخش کیفی، این پژوهش از طریق مبنای نمونه‌گیری همگن، اقدام به انتخاب ۱۳ نفر از متخصصان و خبرگان رشته مدیریت در سطح دانشگاهی نمود تا براساس وجود رویکرد نظری در رابطه با موضوع پژوهش اقدام به تعیین سطح پایایی (مولفه‌های آسیب شناسی مدیریت عملکرد منابع انسانی) و گزاره‌های پژوهش (یادگیری دو جانبه) تعیین شده براساس تحلیل دلفی نمایند. در فاز دوم، به منظور انجام بخش تحلیل تفسیری اولویت‌بندی، از ۲۲ نفر مدیران منابع انسانی، مسئولان و کارشناسان صاحب‌نظر در سطح بانکداری خواسته شده تا به عنوان اعضای گروه کانونی پس از ارزیابی مولفه‌ها و گزاره‌های شناسایی شده‌ی بخش کیفی و تایید آن‌ها، اقدام به پاسخ به پرسشنامه‌های ماتریسی تدوین شده، نمایند.

یافته‌های پژوهش

هیچ لیست از قبل تعیین شده و قطعی درباره معیارها و مضامین گزاره‌های آسیب‌شناسی قابلیت پایدار عملکرد منابع انسانی سبز، و هیچ احتمال قطعی برای شناسایی و محدود ساختن تمامی ویژگی‌های مرتبط با هدف پژوهش در یک مجموعه مشخص و با مرزبندی‌های شفاف و متمایزکننده در قالب پژوهش‌های انجام شده، وجود ندارد. باوجود این، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که مشارکت‌کنندگان در این مطالعه باتوجه به تشریح ابتدایی محقق درباره موضوع برای آن‌ها، توانستند ادراک مناسبی جهت شناسایی مضامین آسیب‌شناسی قابلیت پایدار عملکرد منابع انسانی سبز بدست آورند و ویژگی‌ها و ابعاد آن را مشخص کنند. براین اساس ابتدا در بخش تحلیل کیفی، دو تحلیل فراترکیب و دلفی و سپس در بخش کمی، تحلیل تعاملی مبتنی بر پیوندهای سیستمی ارائه خواهد شد.

لذا باتوجه به همراستایی مدیریت عملکرد منابع انسانی با ایجاد یادگیری دوجانبه‌گرا، اثبات رابطه‌ای بین اکتشاف و انتفاع که وابستگی ترکیب یا ساختار مشخص مدیریت عملکرد منابع انسانی را نشان می‌دهد، منطقی است. لذا باتوجه به مبانی نظری مطرح شده سوال‌های پژوهش به ترتیب زیر ارائه می‌شود:

۱. مضامین گزاره‌ای قابلیت‌های پایدار کیفیت خدمات منابع انسانی کدامند؟
۲. محرک‌های سیستمی مضامین گزاره‌ای قابلیت‌های پایدار کیفیت خدمات منابع انسانی در بانک سپه کدامند؟

روش پژوهش

روش شناسی این پژوهش، از منظر نوع داده، ترکیبی مبتنی بر تحلیل ساخت‌گرای کیفی/تعاملی (IQA) با مشارکت اعضای پانل (متخصصان منابع انسانی) در بخش کیفی و مدیران منابع انسانی بانک می‌باشد. رویکرد پژوهش استقرایی/قیاسی است، چراکه از طریق چک لیست‌های امتیازی که براساس تحلیل فراترکیب و تحلیل دلفی تدوین شدند، با مشارکت اعضای پانل که شامل خبرگان مدیریت منابع انسانی در عرصه دانشگاهی بودند، مورد بررسی قرار گرفتند تا ابعاد مدل مشخص گردد و سپس به واسطه امتیازبندی گروه‌های کانونی در بخش تعاملی این پژوهش از طریق رویکرد قیاسی به دنبال شناخت محتوای پدیده‌ی موردنظر بود. این پژوهش در فاز اول از طریق تحلیل روش ساخت‌گرای کیفی/تعاملی، براساس فراترکیب، مضامین گزاره‌ای مربوط به قابلیت‌های پایدار کیفیت خدمات منابع انسانی را شناسایی نمود و سپس در قالب گروه‌های کانونی اقدام به بسط و تبیین تئوریک مضامین شناسایی شده در قالب یک مدل بازنمایی سیستمی با تعیین محرک‌ها و پیامدهای قابلیت‌های پویایی کیفیت خدمات منابع انسانی نمود.

جدول ۲- قابلیت پایدار عملکرد منابع انسانی سبز

Table 2. Sustainable performance of green human resources

۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	گزاره‌ها	مولفه‌ها
							ایجاد تناسب بین راهبردهای تخصصی با نیازسنجی آموزش سبز	قابلیت پایدار عملکرد منابع انسانی سبز
							استفاده منابع انسانی در هدف‌گذاری‌های ارتقای مهارتی سبز	
							متناسب نمودن شناخت سبز محتوای شغل با سطح توانمندی‌های فردی	
							تمرکز بر رفع خطاهای ادراکی از طریق آموزش‌های ارتباطات فردی در بخش خدمات سبز	
							ایجاد خودباوری در منابع انسانی براساس آموزش‌های رفتاری و روانشناختی	
							تشریح تعارض‌های ادراک شغلی و افزایش سطح شناخت منابع انسانی از این تعارض‌ها	
							کاهش اضطراب‌های درونی به واسطه افزایش استقلال و آزادی عمل	
							تحریک انگیزه‌های درونی جهت تقویت هویت شغلی افراد	
							کاهش رخوت و فرسایش ادراک شغلی منابع انسانی سبز	

تحلیل دلفی

تایید/حذف مولفه‌های پژوهش، با استفاده از مشارکت متخصصان (اعضای پانل) براساس دو مقیاس میانگین و ضریب توافق، مولفه‌های ناشی از تحلیل فراترکیب که در جدول ۳ آورده شده‌اند، مورد بررسی قرار می‌گیرد.

یکی از روش‌های کسب دانش گروهی در حوزه‌های علوم انسانی تکنیک دلفی است، که فرآیندی است که دارای ساختار پیش‌بینی و کمک به تصمیم‌گیری در طی راندهای پیمایشی، جمع‌آوری اطلاعات و در نهایت، اجماع گروهی است. در این بخش به منظور

جدول ۳- تحلیل دلفی

Table 3. Delphi analysis

نتیجه	حذف	ادغام	تایید	توافق	میانگین	گزاره‌ها	مفاهیم
	☒	※	☑				
تایید	-	-	☑	۰/۸۵	۶	ایجاد تناسب بین راهبردهای تخصصی با نیازسنجی آموزش سبز	قابلیت پایدار عملکرد منابع انسانی سبز
تایید	-	-	☑	۰/۸۰	۵/۵۰	استفاده منابع انسانی در هدف‌گذاری‌های ارتقای مهارتی سبز	
تایید	-	-	☑	۰/۶۲	۵/۲۰	متناسب نمودن شناخت سبز محتوای شغل با سطح توانمندی‌های فردی	
تایید	-	-	☑	۰/۸۵	۶	تمرکز بر رفع خطاهای ادراکی از طریق آموزش‌های ارتباطات فردی در بخش خدمات سبز	
تایید	-	-	☑	۰/۶۲	۵/۲۰	ایجاد خودباوری در منابع انسانی براساس آموزش‌های رفتاری و روانشناختی	
تایید	-	-	☑	۰/۸۵	۶	تشریح تعارض‌های ادراک شغلی و افزایش سطح شناخت منابع انسانی از این تعارض‌ها	
ادغام	-	※	-	۰/۵۰	۵	کاهش اضطراب‌های درونی به واسطه افزایش استقلال و آزادی عمل	
	-		-	۰/۴۹	۴/۹۹	تحریک انگیزه‌های درونی جهت تقویت هویت شغلی افراد	
حذف	☒	-	-	۰/۴۵	۴	کاهش رخوت و فرسایش ادراک شغلی منابع انسانی سبز	

پیوندهای درونی و روابط بین پیوندها (ART)
در روند تحلیل کیفی/تعاملی (IQA)، اجزا معنایی قابلیت پایدار عملکرد منابع انسانی سبز، پیوندهای درونی نامیده می‌شوند که همانند تک پاره‌های سیستمی و یا مولفه‌های فردی هستند که سیستم را ایجاد می‌کنند. پیوندهای درونی اجزایی هستند که در نقشه‌های ذهنی مورد استفاده قرار می‌گیرند که خود نمایش سیستم تصویری از ترکیب تجربیات زندگی است.

همانطور که در قسمت‌های قبلی تشریح شد، براساس دو معیار میانگین و ضریب توافق در چک لیست ۷ گزینه‌ای که طبق دستورالعمل ضریب توافق که باید در حد استاندارد ۰/۵ قرار بگیرد تا تایید شود و میانگین باتوجه به ۷ گزینه‌ای بودن، امتیاز ۵ در آن استاندارد می‌باشد، باید بیان نمود، از مجموع ۹ مضمون گزاره‌ای اولیه، ۱ گزاره که میانگین زیر ۵ (باتوجه به مقیاس لیکرت ۷ گزینه‌ای) و ضریب توافق زیر ۰/۵ داشته‌اند، حذف شدند. در دور دوم نیز گزاره‌های تایید شده، در دور اول، مجدداً مورد تایید قرار گرفتند.

جدول ۴- روابط پیوندهای درونی (ART) بین گزاره‌های شناسایی شده

Table 4. Affinity Relationship Table (ART)

فرآوانی	رابطه بین پیوندها	فرآوانی	رابطه بین پیوندها
	■ سطح سوم/تحلیل پیوند شناخت محتوای شغل با سطح توانمندی‌های فردی		■ سطح اول/تحلیل پیوند تناسب راهبردهای تخصصی و نیازسنجی آموزشی
۱۴	شناخت محتوای شغل با سطح توانمندی‌های فردی ← رفع خطاهای ادراکی از طریق آموزش‌های ارتباطات فردی	۲۰	تناسب راهبردهای تخصصی و نیازسنجی آموزشی → استفاده منابع انسانی در هدف‌گذاری‌های ارتقای مهارتی
۱۳	شناخت محتوای شغل با سطح توانمندی‌های فردی ← ایجاد خودباوری در منابع انسانی	۱۹	تناسب راهبردهای تخصصی و نیازسنجی آموزشی ← شناخت محتوای شغل با سطح توانمندی‌های فردی
۱۶	شناخت محتوای شغل با سطح توانمندی‌های فردی → تشریح تعارض‌های ادراک شغلی	۱۴	تناسب راهبردهای تخصصی و نیازسنجی آموزشی ← رفع خطاهای ادراکی از طریق آموزش‌های ارتباطات فردی
۱۳	شناخت محتوای شغل با سطح توانمندی‌های فردی ← کاهش اضطراب از طریق تقویت انگیزه‌های درونی	۱۶	تناسب راهبردهای تخصصی و نیازسنجی آموزشی - ایجاد خودباوری در منابع انسانی
	■ سطح چهارم/تحلیل پیوند رفع خطاهای ادراکی از طریق آموزش‌های ارتباطات فردی	۱۸	تناسب راهبردهای تخصصی و نیازسنجی آموزشی → تشریح تعارض‌های ادراک شغلی
۱۴	رفع خطاهای ادراکی از طریق آموزش‌های ارتباطات فردی - ایجاد خودباوری در منابع انسانی	۱۵	تناسب راهبردهای تخصصی و نیازسنجی آموزشی ← کاهش اضطراب از طریق تقویت انگیزه‌های درونی
۱۸	رفع خطاهای ادراکی از طریق آموزش‌های ارتباطات فردی → تشریح تعارض‌های ادراک شغلی		■ سطح دوم/تحلیل پیوند مشارکت منابع انسانی در هدف‌گذاری مهارتی
۱۷	رفع خطاهای ادراکی از طریق آموزش‌های ارتباطات فردی ← کاهش اضطراب از طریق تقویت انگیزه‌های درونی	۱۳	مشارکت منابع انسانی در هدف‌گذاری مهارتی ← شناخت محتوای شغل با سطح توانمندی‌های فردی

■ سطح پنجم/تحلیل پیوند ایجاد خودباوری در منابع انسانی		۱۴	مشارکت منابع انسانی در هدف‌گذاری مهارتی - رفع خطاهای ادراکی از طریق آموزش‌های ارتباطات فردی
۱۵	ایجاد خودباوری در منابع انسانی ← تشریح تعارض‌های ادراک شغلی	۱۴	مشارکت منابع انسانی در هدف‌گذاری مهارتی ← ایجاد خودباوری در منابع انسانی
۱۴	ایجاد خودباوری در منابع انسانی ← کاهش اضطراب از طریق تقویت انگیزه‌های درونی جهت هویت شغلی	۱۲	مشارکت منابع انسانی در هدف‌گذاری مهارتی → تشریح تعارض‌های ادراک شغلی
■ سطح ششم/تحلیل پیوند تشریح تعارض‌های ادراک شغلی		۱۸	مشارکت منابع انسانی در هدف‌گذاری مهارتی ← کاهش اضطراب از طریق تقویت انگیزه‌های درونی جهت هویت شغلی
۱۶	تشریح تعارض‌های ادراک شغلی ← کاهش اضطراب از طریق تقویت انگیزه		

همانطور که در جدول فوق مشخص است بیشترین فراوانی در سطح اول تأثیرپذیری تناسب راهبردهای تخصصی و نیازسنجی آموزشی از استفاده منابع انسانی در هدف‌گذاری‌های ارتقای مهارتی است که از بین ۲۲ نفر گروه کانونی ۲۰ نفر موافق وجود تأثیرگذاری بین دو مضمون گزاره‌ای بودند.

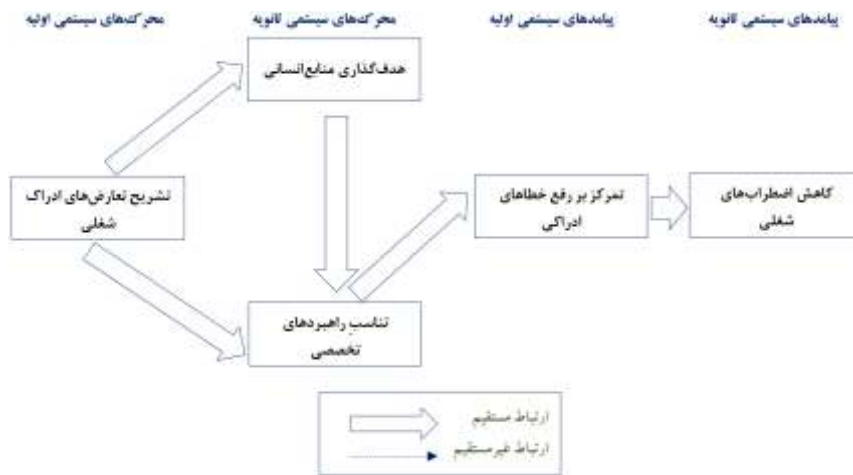
نکته: اعداد مشخص شده در فراوانی نشان دهنده‌ی بیشترین میزان هم‌نظری در باب تأثیر ماتریسی دو مضمون در قالب پیوندهای درونی بر یکدیگر می‌باشد که براساس شاخص مد بیشترین تعدد نظرات به‌عنوان امتیاز نهایی درج می‌شود. قسمت‌های خالی نشان می‌دهد بیشترین نظرات مبنی بر عدم تأثیر معنادار ماتریسی دو متغیر بر یکدیگر بوده است.

جدول ۵- روابط پیوند درونی (IR) قابلیت پایدار عملکرد منابع انسانی سبز

Table 5. Internal Relations (IR) Sustainable performance of green human resources

مباین	دانا	ورودی	خروجی	کاهش اضطراب از طریق انگیزه	تشریح تعارض‌های ادراکی	ایجاد خودباوری در منابع انسانی	تمرکز بر رفع خطای ادراکی	متناسب نمودن شناخت محتوایی شغل	هدف‌گذاری منابع انسانی	تناسب راهبردهای تخصصی	گزاره‌ها
محرك	۱	۲	۳	↑	←	-	↑	↑	←	۰	تناسب راهبردهای تخصصی
محرك	۳	۱	۴	↑	←	↑	-	↑	۰	↑	هدف‌گذاری منابع انسانی
خنثی	۰	۳	۳	↑	←	↑	↑	۰	←	←	متناسب نمودن شناخت محتوایی
پیامد	-۲	۳	۱	↑	←	-	۰	←	-	←	تمرکز بر رفع خطای ادراکی
خنثی	۰	۲	۲	↑	↑	۰	-	←	←	-	ایجاد خودباوری در منابع انسانی
محرك	۴	۱	۵	↑	۰	←	↑	↑	↑	↑	تشریح تعارض‌های ادراکی
پیامد	-۶	۰	۶	۰	←	←	←	←	←	←	کاهش اضطراب از طریق انگیزه

ورودی‌های سیستم و فلش‌های رو به بالا خروجی‌های سیستم خوانش می‌شوند. تفریق مجموع تعداد خروجی‌های سیستم از ورودی‌های سیستم دلتای سیستم را نشان می‌دهد که در صورتی که این عدد مثبت باشد و خروجی‌ها بیش از ورودی‌ها باشد، آن عدد محرک سیستمی خوانش می‌شود و در صورتی که تعداد ورودی‌ها بیش از تعداد خروجی‌ها باشد و دلتای سیستم منفی شود، به این عدد پیامد سیستمی گفته می‌شود.



شکل ۲- مدل بازنمایی سیستمی تاثیرگذاری گزاره‌های قابلیت پایدار عملکرد منابع انسانی سبز

Figure 2. The Systematic Representation Model of Sustainable Human Resource Green

بحث و نتیجه‌گیری

طریق نسبت به کاهش خطاهای ادراکی ناشی از تعارض‌های شغلی که عملاً از بین بردن آن‌ها در سازمان امکان پذیر نمی‌باشد، اقدام نمایند که در نتیجه می‌توان انتظاراً داشت سطح اضطراب‌های شغلی به واسطه وجود چنین مشارکت‌هایی به ایجاد انگیزه درونی و ادراکی کمک نماید و سطح کیفیت خدمات قابل ارائه از جانب منابع انسانی را تقویت کند. نتیجه بدست آمده در این بخش با پژوهش‌های (۵)؛ (۷) و (۱۱) مطابقت دارد. براساس نتایج کسب شده، پیشنهاد می‌شود، مدیران منابع انسانی نظام بانکی براساس قابلیت پایدار عملکرد منابع انسانی سبز از طریق تدوین آیین‌نامه‌هایی در خصوص هدایت رفتار منابع انسانی باهدف ایجاد پویایی بیشتر، تلاش نمایند تا سطح تعارض‌های شغلی را کنترل نمایند. همچنین بکارگیری تکنیک‌ها و ابزارهایی همچون مدیریت مبتنی برهدف در این زمینه به ارتقای سطح اثربخشی آموزش‌های متناسب تر با سطح نیازهای فردی و سازمانی و در نتیجه کاهش اضطراب‌های شغلی کمک می‌نماید.

در آخرین مرحله تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه گروه کانونی در بخش راهبرد تقویت قابلیت‌های بهبود ادراکی، خلاصه نتایج اثرگذاری‌های سیستمی در نمودار (SID) ترسیم می‌شود. برای ترسیم این نمودار، نخست محرک‌های سیستم را در یک سمت و پیامدهای سیستم را در سمت دیگر در قالب جعبه‌های پیوندهای درونی قرار می‌دهیم. برای این منظور براساس تحلیل جهت فلش‌ها عمل می‌نماییم. در نمودار فوق فلش‌های سمت

هدف این پژوهش آسیب‌شناسی قابلیت پایدار عملکرد منابع انسانی سبز بود. نتایج در قالب مدل‌های محرک-پیامد ارائه شد. نتایج در رابطه با پیوند درونی آسیب‌شناسی قابلیت پایدار عملکرد منابع انسانی سبز نشان داد، تشریح تعارض‌های ادراک شغلی و افزایش سطح شناخت منابع انسانی از این تعارض‌ها به طور مستقیم سطح مشارکت منابع انسانی در هدف‌گذاری‌های ارتقای مهارتی و ایجاد تناسب بین راهبردهای تخصصی با نیازسنجی آموزشی را تحت تاثیر قرار می‌دهد. چراکه افزایش سطح شناخت در زمان وجود تعارض‌ها، باعث ایجاد انگیزه‌های فردی در جهت کاهش و انحطاط این تعارض‌های شغلی باعث می‌شود تا آموزش‌هایی مبتنی بر نیازهای فردی و سازمانی را پیشنهاد نمایند و از این طریق تلاش کنند تا جهت کاهش تعارض‌ها ضمن فراگیری آموزش‌های لازم، سطحی از تناسب با استراتژی‌های تخصصی و نیازهای آموزشی ایجاد گردد تا ذهنیت و ادراک دارای ثبات‌تری در ادامه کار راه شغلی خود را تجربه نمایند و از این

- management and firm performance: Empirical evidence from Indian context, *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3): 471-493. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2017-1159>
9. Albrecht, S.L., Bakker, A.B., Gruman, J.A., Macey, W.H. and Saks, A.M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1): 7-35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
 10. Khoshdel, I., Khodayari, A., Kohandel, M., Ghorbani, M. (2020). Formulating the Components Model of Human Resources Management Function in Sport and Youth Ministration: Content Analysis Approach. *Sport Management Studies*, 12(62): 17-38. (In Persian)
 11. Prieto-Pastor, I., Martin-Perez, V. (2015). Does HRM generate ambidextrous employees for ambidextrous learning? The moderating role of management support, *The International Journal of Human Resource Management*, 26(5): 589-615. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.938682>
 12. Puan, T-X. (2008). *Balancing exploration and exploitation by creating organizational think tanks*. Wiesbaden, Germany: Gabler Edition Wissenschaft
 13. Venugopal, A., Krishnan, T, N., Kumar, M., Upadhyayula, R, S. (2019). Strengthening organizational ambidexterity with top management team mechanisms and processes, *The*

References

1. Safari, Ali., Farrokhi, Mojtaba., Salehzadeh, Reza. (2015). Pathology of Human Resource Management System, *Human Resource Management Research*, 7(1): 83-111. (In Persian)
2. Barth, A. L., & de Beer, W. (2018). *Performance Management Process: Diagnosis*. In *Performance Management Success* (pp. 107-113). Springer, Cham.
3. Denisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421.
4. Schleicher, D. J., Baumann, H. M., Sullivan, D. W., & Yim, J. (2019). Evaluating the effectiveness of performance management: A 30-year integrative conceptual review. *Journal of Applied Psychology*, 104(7), 851.
5. Popadiuk, S. (2012). Scale for classifying organizations as explorers, exploiters or ambidextrous. *International Journal of Information Management*, 32(2): 75– 87.
6. Seyed Naghavi, Mir Ali., Kushki Jahromi, Alireza. (2014). Alignment model of human resource management systems for the development of mutual learning in the organization, *Disciplinary Management Research*, 9 (1): 54-78. (In Persian)
7. Gavurova, B., Belas, J., Kocisova, K., & Kliestik, T. (2017). Comparison of selected methods for performance evaluation of Czech and Slovak commercial banks. *Journal of Business Economics and Management*, 18(5), 852-876.
8. Gahlawat, N. and Kundu, S.C. (2019). *Progressive human resource*

16. Najafi, T., Gholipour, A. (2017). Performance Management System pathology in Small & Medium sized Enterprises of Iran Capital Market (The Case: Amin Investment Bank). *Journal of Management Improvement*, 10(4), 159-179. (In Persian)
17. Stata, R. (1989). Organizational learning—the key to management innovation, *Sloan Management Review*, 30(2): 63–74.
18. Mom, T, J, M., Chang, Y, Y., Cholakova, M., Jansen, J, J. (2019). A Multilevel Integrated Framework of Firm HR Practices, Individual Ambidexterity, and Organizational Ambidexterity, *Journal of Management*, 45(7): 3009-3034. <https://doi.org/10.1177/0149206318776775>
- International Journal of Human Resource Management, 30(4): 586-617. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1277369>
14. Aburumman, O., Salleh, A., Omar, Kh., Abadi, M. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention, *Management Science Letters*, 10(2): 641-652. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.015>
15. Stark, E., Poppler, P. (2017). Evolution of a Strange Pathology: HRM as a Strategic Business Partner and Employee Advocate in the USA, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 29(1): 1–14 <https://doi.org/10.1007/s10672-016-9282-0>