

## آسیب‌شناسی مدیریت عملکرد منابع انسانی بر اساس فقدان مضامین یادگیری سبز در نظام بانکداری

مجید آرین زادگان<sup>۱</sup>

رضا نجف بیگی<sup>۲\*</sup>

[rezanajafbeagy@yahoo.com](mailto:rezanajafbeagy@yahoo.com)

نازنین پیله وری<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۸/۱۸

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۶/۲۷

### چکیده

**زمینه و هدف:** نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی به عنوان یکی از مهمترین ارکان فرآیندی هر سازمانی محسوب می‌شود که بدون داشتن یک مکانیزم مشخص راهبردی همچون یادگیری فراگیر، با چالش‌ها و تعارض‌های آسیب‌گونه‌ای مواجه می‌شود. هدف این پژوهش آسیب‌شناسی مدیریت عملکرد منابع انسانی بر اساس فقدان مضامین یادگیری سبز در نظام بانکداری می‌باشد.

**روش بررسی:** این پژوهش از نظر نتیجه، جزء پژوهش‌های توسعه‌ای قرار می‌گیرد، چراکه عدم انسجام تئوریک در باب مفاهیم و تئوری‌های مرتبط به این حوزه، باعث گردیده است تا این پژوهش به دنبال آسیب‌شناسی مدیریت عملکرد منابع انسانی بر اساس فقدان مضامین یادگیری سبز باشد. در بخش کمی مولفه‌ها و گزاره‌های شناسایی شده در قالب پرسشنامه‌های ماتریسی، توسط ۱۸ نفر مدیران منابع انسانی، مسئولان و کارشناسان صاحب‌نظر در سطح بانکداری مورد ارزیابی تحلیلی تفسیری قرار گرفتند.

**یافته‌ها:** نتایج پژوهش نشان داد، گزاره‌ی فقدان گرایش‌های استراتژیک در یادگیری به عنوان تاثیرگذارترین مضمون یادگیری دوجانبه در تقویت آسیب‌نازگاری استراتژیک در کارکردهای عملکرد مدیریت منابع انسانی تلقی می‌شود.

**بحث و نتیجه‌گیری:** این نتیجه نشان می‌دهد فقدان گرایش‌های استراتژیک به دلیل عدم اثربخشی در شناسایی ظرفیت‌های محیطی، بانک را در حوزه آسیب‌های مدیریت عملکرد منابع انسانی با چالش جدید مواجه می‌کند.

**واژه‌های کلیدی:** یادگیری سبز، آسیب‌شناسی مدیریت عملکرد منابع انسانی، اولویت‌بندی تفسیرگرایانه.

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. \* (مسوول مکاتبات)

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

# **Human Resource Performance Management Pathology based on Lack of Green Ambidextrous Learning in The Banking System**

**Majid Aryanzadegan**<sup>1</sup>

**Reza Najafbegi**<sup>2\*</sup>

[rezanajafbeagy@yahoo.com](mailto:rezanajafbeagy@yahoo.com)

**Nazanin Pilevari**<sup>3</sup>

Admission Date: November 9, 2021

Date Received: September 18, 2021

## **Abstract**

**Background & Objective:** With drastic changes in the external environment, many organizations today cannot continue their activities and create stability in achieving long-term goals without having carefully designed and coordinated systems. The human resource performance management system is considered as one of the most important process pillars of any organization that faces a variety of challenges and harmful conflicts without having a clear strategic mechanism such as inclusive learning. The Purpose of this research is Human resource performance management pathology based on the lack of Green Ambidextrous Learning.

**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). Then, Delphi analysis was used to determine the reliability of research components and propositions through the participation of 13 management specialists and experts. In the quantitative part, the components and propositions identified in the form of matrix questionnaires were evaluated by interpretive analysis by 18 human resource managers, officials and experts at the banking level.

**Findings:** The results showed that the proposition of lack of strategic tendencies in learning is considered as the most effective theme of mutual learning in reinforcing the damage of strategic incompatibility in the performance functions of human resource management.

**Discussion and Conclusions:** This result shows that the lack of strategic tendencies due to the ineffectiveness in identifying environmental capacities, poses a new challenge to the bank in the field of human resource performance management harms.

**Keywords:** Ambidextrous Learning, Human resource performance management pathology, Interpretive Ranking Process.

---

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 Authors)*

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

## مقدمه

سازمان‌های قرن بیست و یکم به طور فزاینده چرخه‌های نوآوری خود را تسریع بخشیده‌اند، به گونه‌ای که آگاهی نسبت به آسیب‌شناسی مدیریت عملکرد منابع انسانی به نیازی مبرم برای موفقیت فراگیر تبدیل شده است. زیرا بسیاری از برنامه‌های مدیریت عملکرد به دلیل فقدان شناخت در آسیب‌شناسی و عدم آمادگی منابع انسانی شکست می‌خورند یا به نتایج و دستاوردهای مورد انتظار نائل نمی‌شوند (۱). پژوهش‌ها نشان می‌دهد حدود ۷۰٪ از برنامه‌ها و کوشش‌هایی که باهدف ایجاد تحول در سازمان‌ها آغاز می‌شود، بدلیل واکاوی آسیب شناسانه در آن ناتمام می‌مانند و این موضوع بهره‌وری سازمان را کاهش می‌دهد (۲). دلایل اصلی این عدم توفیق، ناتوانی اجرای برنامه‌های مدیریت عملکرد منابع انسانی در اثبات ارتباط اثربخش خود با اهداف استراتژیک سازمان؛ ناتوانی برنامه موردنظر در جلب و حفظ حمایت‌های لازم از سوی فرهنگ سازمان؛ نگاه موردی و غیرسامانمند به برنامه و غفلت از ضرورت اجماع‌نگری به‌نحوی که سایر ابعاد و اجزای سازمان، برنامه موردنظر را تکمیل نمی‌کنند و زمینه را برای توسعه یادگیری فراگیر در سازمان مهیا نمی‌نمایند. این دلایل نشان می‌دهند آسیب‌شناسی مدیریت عملکرد یک مساله اصلی در سازمان است (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؛ 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)؛ آلبرچت 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 ۲۱۲/۲۱۲۰ د مورخ ۱۳۹۱/۱۲/۲۷ و آیین‌نامه اداری به شماره‌ی ارجاع ۲۱۲/۵۵۷ د مورخ ۱۳۹۳/۶/۲۹، مبنی بر چگونگی انجام وظایف؛ فعالیت‌ها؛ مسئولیت‌های محوله و ارائه 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 مدیریت عملکرد منابع انسانی براساس فقدان مضامین پیوند یادگیری سبز در نظام بانکداری نماید.

## مبانی نظری

## توسعه یادگیری پایدار (سبز)

یادگیری سبزگرا ظرفیت‌های رقابتی را جهت تعقیب همزمان اکتشاف یعنی تلاش‌های یادگیرنده<sup>۱</sup> و انتفاع یعنی نتایج یادگیرنده در بر می‌گیرد. بنابراین دوگانه‌گرایی می‌تواند به عنوان ظرفیت اجرای راهبردهایی که از ایجاد و نگهداری موفقیت و در طول زمان حمایت می‌کنند، نگریسته شود (۱۱). شرکت‌های تک‌جانبه‌گرا در یادگیری اکتشافی و یا انتفاعی متخصص شده‌اند. اگرچه شرکت‌های تک‌جانبه‌گرا همواره خطر همراهی باحالت‌های این دو نوع یادگیری را با خود دارند؛ که ممکن است به تله‌های موفقیت (زمانیک زمانی که انتفاع از اکتشاف مهم‌تر می‌گردد) و یا تله‌های شکست (زمانیکه اکتشاف از انتفاع مهم‌تر می‌گردد) دچار گردند (۱۲). برخی شرکت‌ها رویکردهای پی‌درپی و مرحله به مرحله را به کار می‌گیرند، مثلاً آن‌ها به طور موقت بین فعالیت‌های اکتشافی و انتفاعی قرار می‌گیرند. چنین راهبردهایی تحت عناوین تعادل نقطه‌ای؛ حلقه‌های موقتی یا جداسازی/تخصص‌های موقتی بررسی می‌گردند (۱۳).

شرکت‌هایی که چنین راهبردهایی را دنبال می‌کنند دوجانبه‌گرا نیستند؛ چون که حالت‌های مختلف یادگیری را به طور همزمان ندارند. حوزه عملکرد شرکت‌ها از منظر دوجانبه‌گرایی یادگیری را می‌توان براساس یکپارچگی و ادغام دیدگاه‌ها و ارزش‌های یکسان و پاداش‌های مدیریتی به عنوان مکانیزم‌های پیوندی تلقی نمود که متضمن موفقیت دوجانبه‌گرایی یادگیری خواهد شد.

## آسیب‌شناسی مدیریت عملکرد منابع انسانی

در بیان اهمیت آسیب‌شناسی همین بس که، با شناخت الگوهای آسیب‌شناسی می‌توان نسبت به فرهنگ‌سازی و نهادینه کردن 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 آبرمان 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 متداول 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 human resource management performance pathology

مهمترین آسیب مدیریت عملکرد منابع انسانی را مورد بررسی قرار می‌دهد. معمولاً یکی از فرآیندهای تصمیم‌گیری براساس مولفه و گزاره که در قالب تحلیل ماتریسی و براساس مقایسه زوجی مورد بررسی قرار می‌گیرند، که یکی از بهترین فرآیندهاست، تحلیل اولویت‌بندی تفسیری (IRP) می‌باشد که در این پژوهش مبنای تحلیل قرار گرفته است.

### 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 این روش نمونه‌گیری، محقق نمونه‌های خود را باهدف کسب دانش عمیق و متمرکز از بین خبرگانی انتخاب می‌کند که نسبت به شناخت محتوایی و مفهومی در رابطه با موضوع پژوهش از آگاهی لازم برخوردار باشند تا بتوانند اطلاعات قابل توجهی از موضوع مورد بحث را به محققان انتقال دهند. در فاز دوم، به منظور انجام بخش تحلیل تفسیری اولویت‌بندی، از ۱۸ نفر مدیران منابع انسانی، مسئولان و کارشناسان صاحب‌نظر در سطح بانکداری بخش دولتی خواسته شده تا به عنوان اعضای گروه

لذا باتوجه به مبانی نظری مطرح شده سوال‌های پژوهش به ترتیب زیر ارائه می‌شود:

۱. مولفه‌های آسیب‌شناسی مدیریت عملکرد منابع انسانی به عنوان مبنای در تحلیل تفسیری کدامند؟
۲. گزاره‌های پیوند یادگیری سبز به عنوان مرجع در تحلیل تفسیری کدامند؟
۳. مهمترین آسیب مدیریت عملکرد منابع انسانی به دلیل فقدان مضامین یادگیری سبز در نظام بانکداری کدامند؟

### روش پژوهش

براساس مولفه‌های دسته‌بندی پژوهش، می‌توان بیان نمود، این پژوهش از نظر نتیجه، جزء پژوهش‌های توسعه‌ای قرار می‌گیرد، چراکه عدم‌انجام تئوریک در باب مفاهیم و تئوری‌های مرتبط به این حوزه، باعث گردیده است تا این پژوهش به دنبال آسیب‌شناسی مدیریت عملکرد منابع انسانی براساس فقدان مضامین یادگیری سبز باشد. ازطرف دیگر نیز براساس نوع داده این پژوهش ترکیبی است، زیرا در بخش کیفی از طریق غربالگری نظری براساس، این پژوهش به دنبال شناسایی مولفه‌های آسیب شناسی مدیریت عملکرد منابع انسانی و گزاره‌های یادگیری سبز می‌باشد و سپس در بخش کمی از طریق تحلیل ماتریس قطبی براساس روش تصمیم‌گیری چندمعیاره، الگویی از تعیین

## یافته‌های پژوهش

در گام اول براساس واکای نظری که در بخش دوم پژوهش یعنی مبنای نظری ارائه شد، اقدام به بیان تعاریف مولفه‌های پژوهش می‌گردد تا پس از تعیین پایایی آن توسط تحلیل دلفی در گام بعد، تحلیل تفسیری صورت گیرد. براین اساس ابتدا در قالب مولفه‌ها و گزاره‌های پژوهش اقدام به تعاریف نظری هریک از آن‌ها می‌شود.

کانونی پس از ارزیابی مولفه‌ها و گزاره‌های شناسایی شده‌ی بخش کیفی و تایید آن‌ها، اقدام به پاسخ به پرسشنامه‌های ماتریسی تدوین شده، نمایند. نکته قابل ذکر این است که از آنجاکه تحلیل رتبه‌بندی تفسیری (IRP) یک تحلیل مبتنی بر تجزیه و تحلیلی ماتریسی و تحلیل در عملیات می‌باشد، می‌بایست براساس معیار مشخصی همچون تجربه یا دانش تخصصی توسط مشارکت‌کنندگان صورت پذیرد که براین مبنا از نظر حجم نمونه محدود است (۱۱).

## جدول ۱- مولفه‌های آسیب شناسی مدیریت عملکرد منابع انسانی

Table 1. Pathological components of human resource performance management

تعاریف	نماد	مولفه‌ها
عدم سازگاری استراتژیک، اشاره به این موضوع دارد که حدی که سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان معیارهای شغلی را انتخاب می‌کند، احتمالاً با استراتژی و فرهنگ سازمان سازگار نباشد. براین مبنا، اهداف فردی باید با اهداف سازمان پیوند برقرار نمی‌کند و در این شرایط، مدیریت عملکرد منابع انسانی با نقصان مواجه می‌شود (۱۵).	P1	عدم سازگاری استراتژیک
این مولفه، اشاره به آسیب‌های ناشی از عدم ایجاد اطمینان از عاری بودن از خطا و اشتباه در همراستایی استراتژی‌های تدوین شده با اهداف و در نهایت اجرای برنامه‌های مدیریت عملکرد منابع انسانی دارد (۱۴).	P2	عدم قابلیت اعتماد
عدم مقبولیت و منصفانه بودن نیز در آسیب‌شناسی مدیریت عملکرد، اشاره به عدم توازن بین مسئولیت‌ها و حیطه‌های وظیفه‌ای منابع انسانی با دریافت حقوق و مزایا و پاداش دارد. در واقع زمانی که یک مدیریت عملکرد منابع انسانی، کارکردهای عدالت را دارا نباشد، ضمن ایجاد تعارض باعث برهم خوردن تعادل و از بین رفتن مقبولیت و منصفانه‌بودن می‌گردد (۱۴)	P3	عدم مقبولیت و منصفانه‌بودن
فقدان بازخورد و آگاه‌سازی منابع انسانی جهت بهره‌برداری از ظرفیت‌های اصلاح مصداقی در زمان اجرا، باعث می‌شود، کارکردهای لازم در خصوص اثربخشی سیستم ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی با چالش جدی مواجه باشد (۱۴).	P4	عدم بازخورد و اصلاح
عدم اخلاقی بودن به عنوان پنجمین بُعد آسیب‌شناسی مدیریت عملکرد، اشاره به عدم توجه به ارزش‌های انسانی و عاطفی در توسعه راهبردهای مدیریت عملکرد جهت اجرا دارد که می‌تواند سبب کاهش انگیزه و علائق فردی گردد (۱۵).	P5	عدم اخلاقی بودن
عدم منحصربفرد بودن اشاره به عدم بروزبودن ایده‌ها و راهبردهای اجرای دانش در خصوص منابع انسانی دارد. این آسیب سرمنشاء تمامی تفکرات نوآورانه در عملکردهای منابع انسانی را سرخورده می‌کند و باعث ایجاد سکون و روتین‌زدگی در کارکردهای عملکردی شرکت‌ها می‌گردد (۱۴).	V6	عدم منحصربفرد بودن

(ب) گزاره‌های پیوند یادگیری سبز (L)

همانطور که در مبانی نظری پژوهش تشریح شد، براساس ابعاد شناسایی شده‌ی گزاره پیوند یادگیری سبز توسط پوهان (۱۲) تعاریف زیر برای هریک از آن‌ها ارائه می‌شود.

جدول ۲- گزاره‌های پیوند یادگیری سبز (اکتشافی/انتفاعی)

Table 2. Green learning link propositions

تعاریف	نماد	مولفه‌ها
فقدان گرایش استراتژیک به شیوه‌های اشاره دارد که شرکت خود را با محیط بیرونی تطبیق می‌دهد. همچنین فقدان گرایش استراتژیک برای درک مدیریتی خاص، آمادگی‌ها، تمایلات، انگیزه‌ها و خواسته‌هایی استفاده می‌شود که راهنمای برنامه‌ریزی استراتژیک و فرآیند توسعه استراتژیک است (۱۲).	L1	فقدان گرایش استراتژیک
نقش یادگیری در نوآوری، می‌تواند به صورت حفظ دانش درباره فعالیت‌ها و تجربیات قبلی تعریف شود، از این رو یادگیری نظام‌مند از تجربیات گذشته، زیربنای اساسی مدیریت موثر فرآیندهای بهبود و توسعه محصول جدید و نوآوری است (۸).	L2	فقدان نوآوری
اصطلاح شایستگی در یادگیری برای توصیف مجموعه‌ای از رفتارها به کار می‌رود که ترکیب واحدی از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و انگیزه‌ها را منعکس می‌کنند و با عملکرد در نقش سازمانی مرتبط هستند (۷)	L3	فقدان شایستگی‌ها
ساختار در مفهوم پیوند یادگیری اشاره به این موضوع دارد که آیا دوجانبه‌گرایی در واحدهای سازمانی مستقل یا درون واحدهای وابسته به یکدیگر دنبال می‌گردد.	L4	فقدان ساختار
یادگیری‌ها باید مبتنی بر فرهنگ باشند نه با هر شیوه‌ای و در حالتی که پیش بیاید، و بنابراین می‌توان گفت نظریه‌های یادگیری مفاهیم اساسی خود را از فرهنگ و اندیشه‌های غالب در هر سازمان می‌گیرند و در بستر فرهنگی و اجتماعی آنها به بار می‌نشینند.	L5	فقدان فرهنگ

تحلیل اولویت‌بندی تفسیری (IRP)

ایجاد ماتریس‌های تعاملی ابتدا می‌بایست سطح ارتباط مستقیم، متقارن و یا غیرمستقیم را همسو با توضیح‌ها مور توجه قرار داد. لذا باهدف ایجاد تفسیر تقابلی مولفه‌های آسیب‌شناسی مدیریت عملکرد منابع انسانی با گزاره‌های یادگیری سبز جدول زیر ارائه می‌شود.

همانطور که تشریح شد، در بخش کیفی پژوهش، مولفه‌های آسیب‌شناسی مدیریت عملکرد منابع انسانی (P) و گزاره‌های پیوند یادگیری سبز (L) تعیین شدند. در این بخش باهدف تاثیرگذاری سطر «i» بر ستون «j» و یا برعکس و یا متقابل، اقدام به انجام فرآیندهای مربوط به این تحلیل می‌شود. لذا به منظور

جدول ۳- تحلیل تفسیری ماتریس متقابل آسیب‌شناسی مدیریت عملکرد منابع انسانی با پیوند یادگیری سبز

Table 3. Interpretive Analysis of the Cross-Matrix of Pathology with Green Learning

	P6	P5	P4	P3	P2	P1	
L1	فقدان گرایش های استراتژیک میبایست برای عدم منحصر به فرد بودن		فقدان گرایش های استراتژیک میبایست برای عدم بازخورد و اصلاح			فقدان گرایش های استراتژیک میبایست برای عدم سازگاری استراتژیک	
L2	فقدان توانوری یادگیری میبایست برای عدم منحصر به فرد بودن		فقدان توانوری یادگیری میبایست برای عدم بازخورد و اصلاح				
L3		فقدان شایستگی های یادگیری میبایست برای عدم اخلاقی بودن		فقدان شایستگی های یادگیری میبایست برای عدم مقبولیت و منصفانه بودن		فقدان شایستگی های یادگیری میبایست برای عدم سازگاری استراتژیک	
L4			فقدان ساختارهای یادگیری میبایست برای عدم بازخورد و اصلاح		فقدان ساختارهای یادگیرنده میبایست برای عدم قابلیت اعتماد	فقدان فرهنگ یادگیری میبایست برای عدم سازگاری استراتژیک	
L5		فقدان فرهنگ یادگیری میبایست برای عدم اخلاقی بودن			فقدان فرهنگ یادگیری میبایست برای عدم قابلیت اعتماد		

یادگیری سبز

آسیب شناسی مدیریت عملکرد منابع انسانی



تحلیل اولویت‌بندی ماتریسی مورد استفاده می‌باشد. در واقع، این ماتریس از تبدیل ماتریس خود تعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی صفر و یک بدست می‌آید

باتوجه به نتایج کسب شده، در این بخش اقدام به ارزیابی سطح تاثیرگذاری هریک از گزاره‌های یادگیری سبز می‌شود. این ارزیابی، یک شیوه‌ی امتیاز بندی براساس تدوین فرم امتیاز مقایسه‌ی زوجی می‌باشد، که نتیجه‌ی آن در بخش‌های بعدی

جدول ۴- ماتریس دستیابی

Table 4. Access matrix

گزاره‌های یادگیری سبز		استراتژیک	نوآوری	شایستگی‌ها	ساختارها	فرهنگ
		L1	L2	L3	L4	L5
فقدان گرایش استراتژیک	L1	۱	۰	۱	۱	۱
فقدان نوآوری	L2	۱	۱	۰	۱	۱
فقدان شایستگی‌ها	L3	۰	۰	۱	۰	۱
فقدان ساختار	L4	۱	۰	۱	۱	۱
فقدان فرهنگ	L5	۱	۰	۰	۱	۱

در ادامه در این مرحله اقدام به تشکیل امتیازها براساس ارتباط شاخص‌های مقایسه شده جهت تشکیل ماتریس دستیابی متعامل می‌شود.

جدول ۵- ماتریس دستیابی از نظر میزان انتقال‌پذیری ارتباط بین گزاره‌ها

Table 5. Achievement matrix in terms of the degree of transferability of the relationship between propositions

گزاره‌های یادگیری سبز		استراتژیک	نوآوری	شایستگی‌ها	ساختارها	فرهنگ
		L1	L2	L3	L4	L5
فقدان گرایش‌های استراتژیک	L5	۱	۰	۱	۱	۱
فقدان نوآوری	L5	۱	۱	۰	۱	۱
فقدان شایستگی‌ها	L5	۰	۰	۱	۱*	۱
فقدان ساختارها	L5	۱	۱*	۱	۱	۱
فقدان فرهنگ	L5	۱	۱*	۰	۱	۱
روابط انتقالی بین گزاره‌های ماتریسی				روابط مستقیم بین گزاره‌های ماتریسی		

مجموع سطح تاثیرگذاری‌ها می‌شود که این نتایج در قالب جدول ۶ ارائه شده است.

باتوجه به مشخص شدن، سطح تاثیرگذاری مستقیم و انتقالی گزاره‌های پژوهش، در گام بعد اقدام به تعیین درصدهای امتیاز

## جدول ۶- درصد امتیازهای سطح تاثیرگذاری گزاره‌های پیوند یادگیری سبز

Table 6. Percentage of impact points of green learning link propositions

متغیر مرجع	تایرگذاری مستقیم	عدم تایرگذاری	تایرگذاری انتقال پذیر	تایرگذاری تفسیری	تایرگذاری کلی	درصد تایرگذاری تفسیری	
							فقدان گرایش‌های استراتژیک
فقدان نوآوری	L2	۴	۱	۰	۲	۷	۱۸/۹۱
فقدان شایستگی‌ها	L3	۲	۲	۱	۳	۸	۲۱/۶۲
فقدان ساختارها	L4	۳	۰	۱	۲	۶	۱۶/۲۳
فقدان فرهنگ	L5	۳	۱	۱	۳	۸	۲۱/۶۲
مجموع		۱۶	۵	۳	۱۳	۲۷	
درصد		۴۳/۲۴	۱۳/۵۱	۸/۱۲	۳۵/۱۳		

استراتژیک در تقویت یادگیری سبز، در قالب جدول (۷) اقدام به تعیین سطح تاثیرگذاری گزاره‌ی گرایش‌های استراتژیک نسبت به تقویت آسیب‌شناسی مدیریت عملکرد منابع انسانی می‌شود.

نتایج نشان داد، ۴۳/۲۴ درصد ارتباط بین گزاره‌های یادگیری سبز، مستقیم و تنها ۸/۱۲ درصد دارای تاثیرگذاری انتقالی هستند. لذا باتوجه به نقش تاثیرگذار فقدان گرایش‌های

## جدول ۷- بررسی تاثیرگذاری تفسیری سطح آسیب‌شناسی مدیریت عملکرد منابع انسانی

Table 7. Investigating the Interpretive Impact of the Pathology Level of Human Resource Management

		P1	P2	P3	P4	P5	P6
عدم سازگاری استراتژیک	P1	-					
عدم قابلیت اعتماد	P2	۱	-				
عدم مقبولیت و منصفانه بودن	P3	۱	۱*	-			
عدم بازخورد و اصلاح	P4	۱*	۱	۱	-		
عدم اخلاقی بودن	P5	۱	۱*	۱	۱*	-	
عدم منحصر بفرد بودن	P6	۱	۱	۱*	۱*	۱	-
تایرگذاری انتقالی			تایرگذاری مستقیم				

آسیب‌شناسی مدیریت عملکرد منابع انسانی را در مورد مولفه‌ی عدم سازگاری استراتژیک ایجاد می‌کند. براساس نتایج کسب شده، جدول زیر رتبه‌های مربوط به اجرای فرآیندهای اولویت‌بندی تفسیری (IRP) را نشان می‌دهد.

براساس نتایج مشخص است، بیشترین سطح انتقال پذیری مربوط به عدم سازگاری استراتژیک در مولفه‌های آسیب‌شناسی مدیریت عملکرد منابع انسانی می‌باشد. در واقع این نتیجه نشان می‌دهد، وجود گزاره‌ی فقدان گرایش‌های استراتژیک یادگیری سبز ضمن تاثیرگذاری بر سایر مولفه‌ها، بیشترین تاثیر منفی در تقویت

جدول ۸- اولویت‌بندی سطح وابستگی و نفوذ آسیب‌شناسی مدیریت عملکرد منابع انسانی

Table 8. Prioritize the level of dependence and influence of human resource performance management pathology

منابع انسانی	آسیب‌شناسی مدیریت عملکرد	P1	P2	P3	P4	P5	P6	سطح وابستگی D	تفاوت D - B	Rank
عدم سازگاری استراتژیک	P1	-	۳	۲	۳	۲	۳	۱۳	۵	۱
عدم قابلیت اعتماد	P2	۳	-	۲	۲	۳	۲	۱۲	۳	۲
عدم مقبولیت و منصفانه‌بودن	P3	۲	۲	-	۱	۱	۱	۷	-۱	۳
عدم بازخورد و اصلاح	P4	۱	۱	۱	-	۲	۲	۷	-۲	۴
عدم اخلاقی بودن	P5	۱	۱	۲	۱	-	۱	۶	-۴	۶
عدم منحصر بفرد بودن	P6	۱	۲	۱	۲	۲	-	۸	-۱	۵
سطح نفوذ B		۸	۹	۸	۹	۱۰	۹	۵۳		

استراتژیک در آسیب‌شناسی مدیریت عملکرد منابع انسانی می‌باشد. همچنین مشخص گردید بالاترین میزان نفوذ مربوط به مولفه‌ی عدم اخلاقی بودن برنامه‌های مدیریت عملکرد منابع انسانی می‌باشد که نشان‌دهنده‌ی سطح بالای تاثیرگذاری بر سایر مولفه‌های آسیب‌شناسی مدیریت عملکرد منابع انسانی به خصوص عدم سازگاری استراتژی می‌باشد. پس از تعیین مهمترین مولفه‌های پژوهش در این بخش نسبت به تعیین مجموعه شاخص‌های خروجی؛ ورود و عناصر مشترک جهت تدوین مدل سلسله‌مراتبی «TISM» یعنی مدل گزاره‌های پیوندی یادگیری سبز اقدام می‌باشد.

این جدول نشان می‌دهد، بالاترین سطح تاثیرپذیری یعنی آسیب‌شناسی مدیریت عملکرد منابع انسانی از گزاره‌های یادگیری سبز، مربوط به عدم سازگاری استراتژیک «P1» است که بیان‌کننده‌ی این موضوع است که عدم وجود گرایش‌های استراتژیک در یادگیری سبز، تاثیرگذاری شدیدتری بر عدم سازگاری استراتژیک به عنوان مولفه‌ی آسیب‌شناسی عملکرد مدیریت منابع انسانی دارد. از طرف دیگر سطح وابستگی به عنوان جمع سطری آسیب‌شناسی مدیریت عملکرد منابع انسانی، نشان‌دهنده تاثیرپذیر بودن از سایر مولفه‌ها می‌باشد که براین اساس بالاترین سطح تاثیرپذیری نیز مربوط به عدم سازگاری

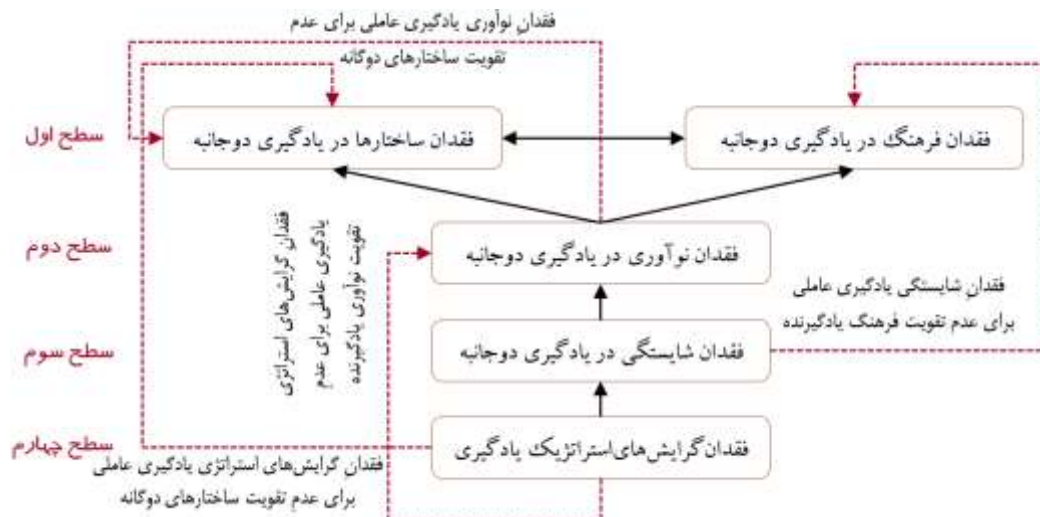
جدول ۹- مجموعه شاخص خروجی، ورودی و عناصر مشترک گزاره‌ها

Table 9. set of output, input and common elements of propositions

سطح	عناصر مشترک	شاخص ورودی	شاخص خروجی	اختصار	گزاره‌های پژوهش
چهارم	IV	۱،۴،۵	۱،۲،۴،۵	L1	فقدان گرایش استراتژیک
سوم	III	۲،۴،۵	۲،۴،۵	L2	فقدان نوآوری
دوم	II	۳،۴	۱،۳،۴	L3	فقدان شایستگی‌ها
اول	I	۱،۲،۳،۴،۵	۱،۲،۳،۴،۵	L4	فقدان ساختار
اول	I	۱،۲،۴،۵	۱،۲،۳،۴،۵	L5	فقدان فرهنگ

می‌باشد که نشان می‌دهد نقش چندانی در پیوند یادگیری سبزگرا ندارند که براین اساس اقدام به ارائه ماتریس مخروطی به منظور شناسایی تاثیرگذارترین یادگیری سبز در قالب شکل ۲ می‌شود.

همانطور که مشخص شد، فقدان گرایش استراتژیک «L1» دارای تاثیرگذارترین گزاره در بین سایر گزاره‌های یادگیری سبز می‌باشد. همچنین مشخص شد، کم‌اثرترین گزاره، نیز دو گزاره فقدان ساختارهای یادگیرنده «L4» و فقدان فرهنگ «L5»



شکل ۲- سطح‌بندی یادگیری سبز

Figure 2. Green Learning Leveling

### بحث و نتیجه‌گیری

که هدف آن تعیین مهمترین آسیب مدیریت عملکرد منابع انسانی به دلیل فقدان مضامین یادگیری سبز در نظام بانکداری بود، باید بیان کرد، تحت عدم وجود گرایش‌های استراتژیک، عدم سازگاری استراتژیک به عنوان مهمترین آسیب مدیریت عملکرد منابع انسانی محسوب می‌شود. به عبارت دیگر، همانطور که توضیح داده شد، فقدان گرایش‌های استراتژیک سبب می‌گردند تا رویکردهای بانک‌ها در قبال تغییرات محیطی به گونه‌ای غیرهدفمند تدوین گردند، که این موضوع باعث می‌شود تا اولاً سطح آمادگی‌های شرکت در برابر این تغییرات با کاهش شدید مواجه شود و ثانیاً به واسطه عدم شناخت فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی قادر نباشند تا دانش موردنیاز برای استفاده از فرصت‌ها و کاهش تهدیدها را درونی سازی کنند. در این صورت بانک‌ها با ناسازگاری استراتژیک مواجه می‌شوند. نتیجه کسب شده با پژوهش‌های مَنیوزپاسکوال و گالند (۲۰۲۰)؛ مام و همکاران (۲۰۱۹)؛ استارک و پوپلر (۲۰۱۷) و خلیل‌نژاد و همکاران (۱۳۹۹) مطابقت دارد. براساس نتایج کسب شده، پیشنهاد می‌شود، گزاره‌ی فقدان شایستگی به عنوان پیوند ارتفاع و

هدف این پژوهش آسیب‌شناسی مدیریت عملکرد منابع انسانی براساس فقدان مضامین یادگیری سبز بود. براساس انجام تحلیل تفسیری وزنی هریک از مولفه‌ها و گزاره‌ها مشخص شد، شاخص‌ترین گزاره‌ی فقدان یادگیری سبز مربوط به فقدان گرایش‌های استراتژیک در یادگیری می‌باشد که نشان‌دهنده‌ی این موضوع است که نظام بانکداری در یافتن راه‌های کم‌هزینه برای توسعه‌ی یادگیری‌های سازمانی با چالش مواجه است. در واقع فقدان توجه به نقش گرایش‌های استراتژیک در تحقق چنین هدفی، غیرقابل انکار است و بانک‌ها باید اولین زیرساخت‌های یادگیری خود را، درون استراتژی‌های تدوینی خود، پیریزی نمایند. در واقع عدم وجود گرایش‌های استراتژیک مانع از دگردیسی کارکردهای عملکردی بانک‌ها در محیط رقابتی می‌شود و این موضوع شدت توانمندی تعاملات قوی محیط بیرونی با محیط درونی بانک‌ها را به دلیل عدم امکان جذب دانش و تجارب کسب شده با اختلال مواجه می‌نماید و ظرفیت‌های توسعه‌ی پایدار بانک‌ها را در محیط رقابتی با افت فاحش مواجه می‌نمایند. در ادامه نتایج کسب شده، همسو با سوال سوم پژوهش

- 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 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*

اکتشاف در یادگیری سبز در رتبه‌ی دوم اولویت قرار گرفته است، پیشنهاد می‌شود تا فرآیندهای درونی شرکت در استراتژی‌های منابع انسانی به گونه‌ای تقویت شوند که قادر باشند تا ترکیب دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و انگیزه‌ها را با سطح عملکردهای وظیفه‌ای در شرکت‌ها پیوند بزنند تا براین اساس مدیریت عملکرد منابع انسانی ضمن اینکه قادر به خلق دانش باشد، در عین حال نیازهای آموزشی را در چارچوب برنامه‌های مدون مورد ارزیابی قرار دهند تا اثربخشی لازم در کارکردهای رقابتی تقویت گردد. براساس نتایج کسب شده، پیشنهاد می‌شود، بانک‌ها با توجه به محدودیت‌های موجود در زمینه عدم‌ثبات محیطی، می‌بایست ظرفیت‌های استراتژیک خود با سایر بانک‌ها را براساس الگوهای استراتژیک همچون کنسرسیوم تقویت نمایند تا از این طریق بتوانند اقدام به خلق دانشی اثربخش جهت پیشبرد توسعه منابع انسانی نمایند. باید توجه داشت ظرفیت‌های کشف نشده در ماهیت عملکرد مدیریت منابع انسانی از جمله نقاط ضعف و چالش برانگیز بانک هاست که نشان از عدم‌توجه آنان به واکاوی گرایش‌های استراتژیک دارد. لذا ابتدا می‌بایست با تغییر رویه‌های سنتی و لایه‌های ساختاری زائد، در شناسایی ظرفیت‌های توسعه محور به گونه‌ای عمل شود که نگاه به منابع انسانی از صرف یک ابزار برای رسیدن به اهداف سازمانی، به یک ارزش و دارایی سرمایه‌ای بدل گردد تا زمینه‌ی تداوم پایداری دارایی‌های نامشهود را محقق نمایند و براساس آن زمینه برای کسب مزیت رقابتی بالاتر ایجاد شود.

## 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

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>
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>
- 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. Puhan, 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 International Journal of Human Resource Management*, 30(4): 586-617. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1277369>