

مدیریت پایدار منابع انسانی در صنعت بانکداری

سعیده شیردل*، حامد دهقانان**، مهدی حقیقی کفاش***، محمدتقی تقوی فرد****

چکیده

رمز موفقیت یک موسسه در عصر رقابت و محیط‌های به‌هم‌پیوسته، توانایی آن در نگهداشت و توسعه منابع انسانی است. این مطالعه باهدف شناسایی مؤلفه‌های مدیریت پایدار منابع انسانی در بانک سرمایه انجام شده است. روش پژوهش حاضر آمیخته است. در ابتدا، مؤلفه‌های مدیریت پایدار منابع انسانی از طریق پیشینه و مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان شناسایی شده است. مصاحبه‌ها با سه روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی کدگذاری شدند و در نهایت ده مؤلفه شناسایی و در بخش کمی یک مدل ساختاری-تفسیری برای ارائه الگوی مدیریت پایدار منابع انسانی در بانک سرمایه با استفاده از ISM ایجاد گردیده است. پس از آن برای شناسایی موقعیت مؤلفه‌های شناسایی شده از رویکرد قدرت نفوذ و وابستگی استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد مدل تفسیری ساختاری بانک سرمایه در شش سطح قابل ارائه است که اصلی‌ترین آن به سیاست‌ها و خط‌مشی بانک مربوط می‌شود. سایر مؤلفه‌های شناسایی شده نیز شامل توسعه توانمندی، ایجاد محیط چابک، افزایش مسئولیت اجتماعی، بهبود کیفیت زندگی، نخبه پروری، همسویی با تحولات دیجیتال، یادگیری مداوم، بهبود عملکرد و بهبود شرایط کار است. تحلیل میک‌مک نشان داد سیستم مدیریت منابع انسانی بانک سرمایه سیستمی ناپایدار است.

کلیدواژه‌گان: مدیریت پایدار منابع انسانی، بانک سرمایه، نخبه پروری، مسئولیت اجتماعی، کیفیت

زندگی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۶/۰۹ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۸/۰۶

* دانشجوی دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

** استادیار، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

Email: dr.dehghanan@kar.ac.ir

*** استاد، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

**** دانشیار، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۱. مقدمه

با وجود دشواری بسیار در شناسایی ریشه‌ی تاریخی مفهوم پایداری، یقیناً ایده‌ی نهان در این مفهوم، قدمتی بسیار دارد [۱]. مطالعات در این باره نشان می‌دهد، در پس مفهوم پایداری، ایده‌ای محوری نهفته است: «بازتولید»^۱ و «خودکفایی»^۲ به منظور اطمینان از مانایی یک سیستم در درازمدت. در اصطلاح عامیانه، واژه «پایداری» اغلب هم‌معنا با واژگانی چون «بلندمدت»، «بادوام»، «استوار» و یا «نظام‌مند» به کار می‌رود [۱]. خاستگاه این واژه، کلمه‌ی لاتین «(به معنای پایدار نمودن)»^۳ است که به همراه پسوند «(به معنای توانا بودن)»^۴، به «توانایی در پایدار نمودن» اشاره دارد. در پیشینه پایداری، تعاریف متعددی از این مفهوم وجود دارد. از این رو، شناسایی آنی پیام‌های کلیدی پایداری از میان تنوعی از تفاسیر، نه تنها برای شاغلین، بلکه برای افراد دانشگاهی نیز، سهل نیست [۲]. بلندترین گام در ترویج و توسعه واژه پایداری، را کمیسیون جهانی محیط و توسعه‌ی سازمان ملل متحد^۵ و در سال ۱۹۸۷ میلادی برداشته شد. این کمیسیون که به نام ریاست آن (هارلم برانتلند)^۶، به «کمیسیون برانتلند» شهرت یافته است، با ارائه گزارش «آینده مشترک ما»^۷ و با تأکید بر بعد اجتماعی پایداری (افزون بر ابعاد اقتصادی و زیست‌محیطی آن) و همچنین توجه به دامنه وسیعی از ذی‌نفعان، علاوه بر ابراز نگرانی نسبت به تنزل زیست-محیطی، دغدغه خود را در خصوص پیامدهای اجتماعی ناشی از رشد و توسعه غیرقابل مهار اقتصادی نیز ابراز داشت [۳]. در این کمیسیون، تعریفی از مفهوم توسعه پایدار نیز ارائه شد. تعریفی که به گفته دایلیک و هوکرتس^۸ (۲۰۰۲) «پایداری» را به شعار قرن بیست و یکم مبدل نمود: «توسعه پایدار، توسعه‌ای است که نیازهای حاضر را مرتفع سازد، بی آن‌که توانایی نسل‌های آینده را برای رفع نیازهایشان به مخاطره اندازد» [۴].

آن تعریف بر ضرورت عدالت در درون و میان نسل‌ها تأکید داشته و یکی از پر استنادترین تعاریف از توسعه پایدار به حساب می‌آید [۲]. در واقع، پس از گزارش برانتلند، کاربرد واژه‌های «پایداری» و «توسعه‌ی پایدار» در مقیاس سیاسی و سازمانی به‌طور وسیعی گسترش یافت [۵]؛ و با وجود آن‌که این تعریف بیشتر بر بعد اجتماعی پایداری متمرکز است، تا دهه‌ها پس از طرح آن، همچنان تمرکز اصلی جامعه‌ی جهانی بر بعد زیست‌محیطی پایداری بود. به طوری که هم شاغلین و هم پژوهشگران در پی روش‌هایی برای کاهش اثرات فعالیت‌های کسب‌وکار بر محیط طبیعی و همچنین استفاده از ایده‌ی پایداری به منظور القاء یک تغییر پارادایم در پژوهش و عمل مدیریت بودند [۵]. اگرچه، بسیاری از مؤلفان در نقاط مختلف دنیا، بر این موضوع اذعان دارند که پایداری، چیزی بیش از یک مفهوم برای مدیریت محیط‌زیست بوده و حتی می‌تواند بیش از پایداری اجتماعی (یعنی، عدالت اجتماعی و رفتار اخلاقی) باشد. در دهه اخیر بعد اجتماعی پایداری از قوت بیشتری برخوردار شده است [۶]. همچنین، پایداری به ایده‌ای چالش‌برانگیز برای علاقه‌مندان به سیستم‌های کاری، روابط کارکنان و مدیریت منابع انسانی مبدل گشته است [۷،۸]. بدین ترتیب و به تدریج، مفهوم «پایداری انسانی» در خصوص افراد و سازمان‌ها نیز مطرح شد.

چهار رویکرد کلی برای درک پایداری شناسایی شده است که آن‌ها را می‌توان بر اساس نقش‌های کلیدی‌شان در سطح کسب‌وکار توصیف نمود: اول، رویکرد هنجاری، اخلاقی به پایداری که بر مفاهیم اخلاقی برای مدیریت

^۱ Reproduction

^۲ Self-sustainment

^۳ Sus-tenere

^۴ Able

^۵ United Nation's World Commission on Environment and Development (WCED)

^۶ Harlem Brundtland

^۷ Brundtland Commission

^۸ Our Common Future

^۹ Dyllick & Hockerts

و مدیریت منابع انسانی تمرکز می‌کند. دوم رویکرد کارایی محور به پایداری، که بر هزینه‌هایی که می‌تواند ذخیره شده و یا ارزش جدید ایجاد کند، تمرکز می‌کند. سوم، رویکرد مبتنی بر منابع حیاتی به پایداری است و در صنایع جنگل و ماهیگیری پایدار مورد استفاده قرار گرفت، بر بازسازی و توسعه (یا تولید مجدد) منابع، سرمایه، روابط و غیره، تمرکز می‌کند؛ و چهارم، یک رویکرد یکپارچه که هم تصمیم‌گیری هنجاری و هم منطقی را بخش یا واقعیت سازمانی، با استفاده از سه رویکرد قبلی و تعادل تنش‌ها و تناقض‌های بالقوه، قبول می‌کند. اهنرت^۱، برای درک مدیریت پایدار منابع انسانی، رویکرد صرفاً اخلاقی یا صرفاً اقتصادی را ناکافی می‌داند، لذا، رویکردی یکپارچه را دنبال می‌نماید. در صنعت بانکداری، می‌توان گفت که تجزیه درک پایداری در مدیریت منابع انسانی، به گروه‌های نگهداری منابع حیاتی و تأمین منابع حیاتی، در درک این‌که کارکنان، منابع ضروری یک شرکت هستند، بسیار مفید است [۲].

نظام بانکی کشور و به تبع آن بانک سرمایه، در طی سالیان اخیر، با تغییرات پرشتابی مواجه بوده (که روند خصوصی‌سازی بانک نیز بدان سرعت بخشیده) است. با توجه به عمق و گستردگی این تغییرات محیطی مهم، دیگر نمی‌توان با اتکا به رویکردها و روش‌های گذشته درباره روندهای کسب‌وکار بانک، برنامه‌ریزی و خصوصاً مدیریت منابع انسانی اقدام نمود. لذا، نیاز به یک بازاندیشی اساسی به‌ویژه در حوزه مدیریت منابع انسانی بانک احساس می‌شود. در این میان، تغییر در نگرش‌ها، دیدگاه‌ها و فرآیندها و روش‌های انجام امور، یک ضرورت انکارناشدنی است. دیدگاهی که طی سالیان قبل در بانک سرمایه بر حوزه مدیریت منابع انسانی آن حاکم نشده است، آن رویکرد، سنتی بوده و مدیریت منابع انسانی را صرفاً ن یک واحد اجرایی در نظر می‌گرفت. شاید این رویکرد تا چند سال پیش و در ظاهر، باعث بروز مشکلات حادی در روند حرکت کسب‌وکار بانک نمی‌شد، لیکن، تغییرات فضای کسب‌وکار، الزام تغییر رویکرد نسبت به منابع انسانی را ایجاد نموده تا نگاه بانک به منابع انسانی، به شریک استراتژیک سازمان که موجب خلق ارزش، اثربخشی و تداوم کسب‌وکار می‌گردد، تغییر یابد [۹].

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

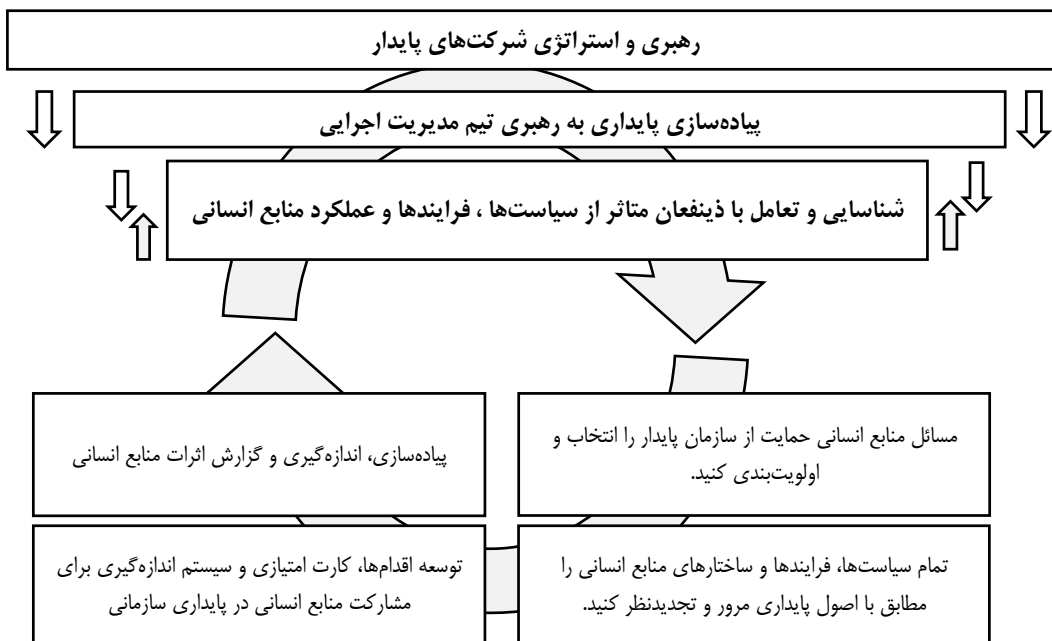
در بحث بین‌المللی، شرکت‌ها، بازیگران مهم در رسیدن به پیشرفت در توسعه پایدار شناسایی شده‌اند. درحالی‌که قطعاً در مورد نقش بسیار مهم و اساسی شرکت‌ها در این فرآیند اتفاق نظر وجود دارد، اما وظیفه پایداری و توسعه پایدار در سطح کسب‌وکار، موضوعی چالش‌برانگیز است [۱۰]. مشکل این است که شرکت‌ها به مثابه نظام‌های اجتماعی، از عقلانیت یا منطق معینی برخوردار نیستند و این، منجر به بروز مشکلاتی در یکپارچه‌سازی از بعد اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی طبق گزارش کمیسیون برانتلند می‌شود. از دیدگاه سیستمی، عقلانیت، منطق نهفته در عملکرد یک سیستم است [۱۱]. بحث پایداری سازمان، به‌طور گسترده‌ای به گزارش برانتلند در مورد توسعه تعاریف برای پایداری یا توسعه پایدار در سطح سازمان اشاره دارد. اما این تعریف به‌منظور بهبود کیفیت زندگی مردم جهان، حل این مشکل که مقدار زیادی از منابع جهانی را کشورهای صنعتی برای ایجاد ثروت استفاده می‌کنند و این‌که نسل‌های آینده و کشورهای درحال توسعه از شانس یکسانی برای ایجاد ارزش برخوردار نیستند توسعه داده شده است [۱۰].

مدیریت پایدار منابع انسانی، نقش بی‌بدیلی در دستیابی به پایداری سازمانی، دارد. بنابراین، به‌منظور حصول پایداری سازمانی، نخست، می‌بایست نقشه راهی جهت پایداری خود سیستم‌های مدیریت منابع انسانی ترسیم نمود تا به‌واسطه آن، به هدف غایی خود (پایداری سازمان) دست‌یابیم. در همین راستا، کوهن و همکاران^۲

^۱ Ehnert et al

^۲ Cohen et al

(۲۰۱۲) اذعان می‌دارند، که سازمان‌ها ممکن است مسیر خود به‌سوی پایداری را از نقطه شروع‌های متفاوتی آغاز نموده و ممکن است نقطه پایان‌ها و یا اهداف گوناگونی را نیز در ذهن داشته باشند. توسعه پایداری، شامل عناصر مشترک بسیاری بوده که در انواع بخش‌ها و سازمان‌ها به کار گرفته شده و جهت ایجاد یک استراتژی و برنامه پایداری مورد استفاده قرار می‌گیرند. لذا، برخی از جنبه‌های مدیریت پایدار منابع انسانی، فارغ از اندازه، بخش، جغرافیا و یا حتی سبک رهبری، در میان تمامی حوزه‌های وظیفه‌ای مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی مشترک هستند. یکی از مسیرهای ممکن به‌سوی مدیریت پایدار منابع انسانی و البته پایداری سازمانی، در شکل ۱ نشان داده شده است.



جدول ۱. نقشه‌ی راه ممکن به‌سوی سازمان پایدار و سهم مدیریت پایدار منابع انسانی در آن [۱۲].

پایداری منابع انسانی در صنعت بانکداری

نظام بانکی از مهم‌ترین ارکان بخش مالی هر کشور است که از طریق تجهیز منابع، تدارک نقدینگی، ارائه ابزار پرداخت، اعطای تسهیلات، ایجاد تعامل بین سرمایه‌گذاری و پس‌انداز و ایجاد تعادل در بخش خارجی، بر عملکرد کل اقتصاد تأثیر می‌گذارد. نظام مالی ایران همچون اکثر کشورهای در حال توسعه مبتنی بر یک نظام بانک محور است. به عبارت دیگر نظام بانکی با داشتن بیشترین سهم در تأمین منابع مالی جامعه، یک نقش منحصر به فرد را ایفا می‌کند. دیگر ویژگی نظام بانکی ایران نقش آفرینی پررنگ دولت در آن است که معلول عوامل مختلفی همچون ملی شدن و ادغام بانک‌ها پس از انقلاب و ظهور دیرنگام بانک‌های خصوصی در عرصه اقتصاد کشور بوده است [۱۳]. پژوهش مدیریت پایدار منابع انسانی در صنعت بانکداری یکی از موضوعاتی است که در دهه گذشته به‌طور فزاینده، به موضوعی مهم تبدیل شده است [۲]. افزایش فشارهای خارجی، سازمان‌ها را بیشتر مجبور به استفاده از این مفهوم کرده است، به‌ویژه سازمان‌های تجاری در سراسر جهان که مایل به ایجاد پایداری در فعالیت‌های کلیدی، سیاست‌ها و استراتژی‌های سازمانی خود، به‌منظور دریافت یک نقش فعال در کنترل تأثیر بلندمدت زندگی کاری بر محیط طبیعی، اجتماعی و انسانی بوده‌اند [۱۴]. در صنعت بانکداری، تجزیه درک پایداری در مدیریت منابع انسانی، به گروه‌های نگهداری منابع حیاتی و تأمین منابع حیاتی، در درک این که کارکنان، منابع ضروری شرکت هستند، بسیار مفید است [۲].

پس از شکل‌گیری بانک‌های خصوصی در کشور، رقابت در میان بانک‌های ایرانی، نه تنها از حیث جذب سپرده‌های بیشتر، بلکه از جنبه‌ی جذب و نگهداشت منابع انسانی مستعد و باکیفیت نیز به میزان قابل توجهی افزایش یافته است، که قطعاً این رقابت، در آینده نزدیک و با ورود بانک‌های خارجی به کشورمان، داغ‌تر نیز شده است و با عنایت به اینکه بانک یک مؤسسه خدماتی است که تمرکز خاصی بر کارکنان، به‌مثابه منابع کلیدی خود دارد. به‌عنوان ارائه‌دهنده خدمات، موفقیت یک بانک وابسته به منابع انسانی است. لذا با توجه به رویکرد بانک سرمایه در دستیابی به الگوی بانکداری پایدار و مشکلات منابع انسانی در بانک سرمایه این مطالعه در جهت پایدارسازی سیستم مدیریت منابع انسانی انجام شده و هدف اصلی آن شناسایی شاخص‌های مدیریت پایدار منابع انسانی بانک سرمایه مبتنی بر تکنیک ساختاری تفسیری است.

پیشینه پژوهش

در خصوص مدیریت پایدار منابع انسانی مطالعات مختلفی انجام شده که برخی از جدیدترین مطالعات به شرح زیر است:

رستمی زاده و همکاران (۱۴۰۰) به تبیین مدلی مطلوب جهت توسعه پایدار صنعت آهن و فولاد ایران با به‌کارگیری رویکرد داده بنیاد پرداختند. این تحقیق با استفاده از روش آمیخته انجام شده است. در بُعد کیفی، با استفاده از تکنیک داده بنیاد، مدلی جهت توسعه پایدار برای صنعت فولاد طراحی و ارائه شد در بُعد کمی از تکنیک معادلات ساختاری جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و تبیین ارتباط مؤلفه‌های موردنظر، استفاده کردند. مؤلفه‌های ارائه شده در این پژوهش شامل: تأمین مواد اولیه، پروژه‌های توسعه، مدیریت یکپارچه مواد، انرژی، بازار، شرایط اقتصادی سیاسی کشور و منابع انسانی - آموزش، مالی، لجستیک، تکنولوژی، مدیریت کلان صنعت، جامعه و محیط‌زیست - بهداشت است. لذا از راه‌های مهم دستیابی به توسعه پایدار، مدیریت و پشتیبانی مؤثر این صنعت در سطح کلان کشور، مدیریت تأمین مواد اولیه و مواد استراتژیک، محافظت از محیط‌زیست، اهمیت به اشتغال و استفاده بهینه از منابع است [۱۵].

موسی و عثمان^۱ (۲۰۲۰) تأثیر شیوه‌های مدیریت سبز منابع انسانی بر عملکرد پایدار در سازمان‌های بهداشت و درمان را در قالب چارچوب مفهومی مورد مطالعه قراردادند و هدف آنها ارزیابی میزان اجرای شیوه‌های مدیریت سبز منابع انسانی در سازمان‌های بهداشت و درمان فلسطین و تأثیر آن‌ها بر عملکرد پایدار در این بخش خدماتی بود [۱۶].

آمروثا و گیثا^۲ (۲۰۲۰) بررسی نظام‌مند مدیریت منابع انسانی سبز: پیامدهای پایداری اجتماعی را مورد مطالعه قراردادند. این مقاله پیشرفت‌های فعلی و خلأ پژوهش‌های تحقیقاتی در منابع مدیریت منابع انسانی سبز را شناسایی کرده و آینده روش‌های سبز را در تأمین نیازهای پایداری اجتماعی یک سازمان بررسی می‌کند. با توجه به افزایش آگاهی در مورد سبز و پایداری، یک مرور نظام‌مند از پیشینه منجر به مجموعه‌ای از ۱۷۴ مقاله علمی بین ۱۹۹۵ و ۲۰۱۹ شد. نتایج آن‌ها نشان داد که پایداری اجتماعی کمترین سهم را نسبت به ارکان اقتصادی و زیست‌محیطی پایداری دارد. از این رو، نویسندگان یک مدل نظری را پیشنهاد کردند که نقش میانجیگری «رفتار سبز کارمندان در محل کار» را در رابطه بین «شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز» و «پایداری اجتماعی» سازمان‌ها پیشنهاد می‌کند. بنابراین، با اولویت قرار دادن عدالت اجتماعی، سلامت، تندرستی و رفاه، این مقاله به بررسی وضعیت پیشرفت در تحقیقات مدیریت منابع انسانی سبز برای کشف توان‌مندی عظیم شیوه‌های اصلی سبز با در نظر گرفتن پایداری اجتماعی می‌پردازد [۱۷].

^۱ Sharifa K.Mousa, Mohammed Othman

^۲ V.N. Amrutha, S.N. Geetha

چریف^۱ (۲۰۲۰) نقش شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و رضایت شغلی کارکنان در پیش‌بینی تعهد سازمانی در بخش بانکی عربستان سعودی را مورد مطالعه قرار داد. این مطالعه به بررسی نقش مدیریت منابع انسانی و رضایت شغلی کارکنان در پیش‌بینی تعهد سازمانی در بخش بانکی عربستان سعودی پرداخته است. برای این منظور از تحقیق کمی استفاده شده است. متغیرهای مستقل مدیریت منابع انسانی و رضایت شغلی کارکنان است و متغیر وابسته تعهد سازمانی است. آنها نشان دادند مدیریت منابع انسانی با رضایت شغلی کارکنان و تعهد سازمانی رابطه مثبت دارد. از سوی دیگر، نتیجه گرفتند که رضایت شغلی کارکنان با تعهد سازمانی رابطه مثبت دارد. این دو متغیر مستقل سهم قابل توجهی در پیش‌بینی تعهد سازمانی دارد [۱۸].

چامس و بلاندون^۲ (۲۰۲۰) اهمیت مدیریت پایدار منابع انسانی برای اتخاذ اهداف توسعه پایدار را مورد مطالعه قرار دادند. آنها اهداف توسعه پایدار را با اتخاذ فنون جدید زیست‌محیطی سرمایه انسانی سازمان و با ادغام استراتژی‌های نوآورانه پایدار در نظر گرفتند. تحقیق آنان، نقش اصلی مدیریت پایدار منابع انسانی را در ایجاد یک محیط کاری پایدار و تسهیل دستیابی به اهداف توسعه پایدار مورد بررسی قرار داده است. این بررسی با استناد به مجموعه مقالات تجربی و مفهومی، پیشینه‌ها و نتایج مدیریت پایدار منابع انسانی را مشخص می‌کند و موانع اجرای پایدار را نه تنها در سطح شرکت بلکه از منظر بین‌المللی نیز مورد بررسی قرار داده است [۱۹].

همان طور که پیشینه پژوهش نشان می‌دهد مباحث پایداری برای بیشتر شرکت‌ها و سازمان‌ها از مسائل مهم و بروز است که مورد توجه قرار نگرفتن پایداری در بانک در پژوهش‌ها محرز است و همین امر ضرورت پرداخت این موضوع در بانک را نیز ضروری می‌سازد که این پژوهش تلاشی برای پوشش این شکاف مطالعاتی است.

۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با رویکرد آمیخته انجام گردیده است. جامعه پژوهش حاضر را ۱۲ نفر از مدیران ارشد بانک سرمایه تشکیل می‌دهند که دارای تجربه زیسته در بخش مدیریت منابع انسانی هستند. در بخش کیفی این پژوهش، برای گردآوری داده‌ها، از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته عمیق استفاده شد. شناسایی واحد معنا (تم‌ها) با کدگذاری باز تعاریف آغاز شد (۱۲۶ کد). پس از آن، تم‌ها تا حد ممکن به صورت الگوهای سطوح بالاتر قالب‌بندی شدند و اساس و پایه توضیح الگو را فراهم ساختند. ارتباط بین تم‌ها از طریق فن کدگذاری محوری شناسایی گردیدند (۵۰ کد). برای کدگذاری محوری (بررسی مفاهیم)، یک مقوله کدگذاری باز انتخاب و آن را مقوله یا پدیده اصلی در مرکز فرایند بررسی قرار دادیم و سپس سایر مقوله‌ها را با آن مرتبط ساختیم. این کار طراحی الگوی کلی را ممکن ساخت. با کدگذاری انتخابی مقوله اصلی ظاهر گردید که مفهوم مدیریت پایدار منابع انسانی را القاء می‌نماید. در کدگذاری انتخابی، مصاحبه‌ها در جهت مقوله محوری، کدگذاری شدند. نهایتاً در مرحله کدگذاری نظری، مقوله‌ها در قالب خانواده نوع (Type Family) که یکی از ۱۸ خانواده کدهای نظری گلپزری است، با یکدیگر تلفیق شدند [۲۰]. در بخش کمی، از روش مدل‌سازی تفسیری ساختاری استفاده شد که یک روش نظام‌مند و ساختاریافته برای فهم روابط میان متغیرهای یک سیستم پیچیده و تجزیه و تحلیل تأثیر یک متغیر بر متغیرهای دیگر آن سیستم است [۲۱]. در بخش مد سازی ساختاری تفسیری، از نظر ۱۵ خبره بانکداری، پژوهشگران و متخصصان منابع انسانی برای مشخص کردن ارتباطات بین عوامل شناسایی شده استفاده شد. نمونه‌گیری به صورت گلوله برفی انجام شد. از آنجا که قضاوت گروهی از افراد تعیین می‌کند که آیا روابطی میان این متغیرها وجود دارد یا خیر، روشی تفسیری است. از طرف دیگر، چون اساس روابط، یک ساختار یکپارچه است که از مجموعه‌ای

^۱Cherif, F.

^۲ Nour Chams JosepGarcía-Blandón

پیچیده از متغیرها استخراج شده است، روش ساختاری محسوب می‌شود. همچنین به این دلیل که روابط مشخص و ساختار کلی متغیرها در یک نمودار نشان داده می‌شود، نوعی رویکردی مدل‌سازی است. مدل‌سازی تفسیری ساختاری در شش گام انجام می‌شود که در بخش یافته‌ها توضیح داده شده است.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

مدل‌سازی ساختاری

گام اول: شناسایی متغیرهای مسئله. این مرحله با بررسی مطالعات گذشته و دریافت نظر کارشناسان انجام می‌شود که در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. مؤلفه‌های شناسایی شده از مدیریت پایدار منابع انسانی در بانک سرمایه

ردیف	مؤلفه مدیریت پایدار منابع انسانی	منابع	کدهای انتخابی
۱	سیاست‌ها و خط‌مشی بانک (C ₁)	مصاحبه با خبرگان D ₇ , D ₁₁ , G ₁₀ , G ₁₂	سیاست‌های بانک ارتباطات سیاسی و ارزش بانک ارتباطات سیاسی و عملکرد بانک افزایش مقررات نظارتی بانک مرکزی
۲	توسعه توانمندی (C ₂)	[۲۲] مصاحبه با خبرگان A ₁₂ , B ₂ , B ₃ , C ₁ , G ₄	توانمندسازی کارکنان توجه به توسعه بلندمدت کارکنان و کارفرما
۳	ایجاد محیط چابک (C ₃)	مصاحبه با خبرگان C ₁₂ , G ₁₈ , G ₁₂	اجرای طرح‌های پیشنهاد کارکنان ایجاد نظام پیشنهادها و انتقادات توانایی انطباق با محیط‌های مختلف مدیریت زمان
۴	افزایش مسئولیت اجتماعی (C ₄)	[۱۶] [۱۰] B ₅ , B ₈ , B ₁₁ , B ₇ , B ₉ , B ₁₀ , B ₁₂	ارائه گزارش‌های مسئولیت اجتماعی توسعه مسئولیت اجتماعی توجه به مسئولیت اجتماعی
۵	بهبود کیفیت زندگی (C ₅)	[۲۳] مصاحبه با خبرگان B ₂ , B ₆ , E ₃ , E ₆ , F ₂ , G ₆ , G ₈ , G ₁₁	ایجاد محیطی برای تعادل کار و زندگی مورد احترام قرار گرفتن حریم خصوصی افزایش کیفیت زندگی کارکنان انطباق فرد با کار گردش شغلی کاهش استرس شغلی رضایت شغلی انعطاف نسبت به تغییر ارتقا شغلی سلامت کارکنان
۶	نخبه پروری (C ₆)	مصاحبه با خبرگان A ₆ , C ₇ , D ₁₁ , D ₁₂	جذب استعدادها شایسته‌سالاری کارکنان منابع کلیدی جذب کارمندان مجرب
۷	همسویی با تحولات دیجیتال (C ₇)	[۲۴] D ₅ , D ₈ , D ₆ , D ₉ , D ₁₀ , D ₁ , D ₄ , D ₇ , D ₁₁ , D ₁₂	دیجیتالی شدن و کاهش حجم کار تحول دیجیتال نقش دیجیتال شدن به حفظ محیط زیست
۸	یادگیری مداوم (C ₈)	B ₁ , C ₄ , F ₂ , F ₃	آموزش‌های ضمن خدمت

ردیف	مؤلفه مدیریت پایدار منابع انسانی	منابع	کدهای انتخابی
			سرمایه‌گذاری در کارآموزی و دانش‌اندوزی نیروی کار
۹	بهبود عملکرد (C ₉)	[۲۴] G ₃ , G ₁₀ , G ₁₂	حفظ روابط پایدار با مشتری در بلندمدت حفظ پایداری عملکرد مالی و غیرمالی اطلاع‌رسانی به کارکنان در مورد نتایج ارزیابی عملکرد عملکرد متناسب با انتظارات
۱۰	بهبود شرایط کار (C _{۱۰})	مصاحبه با خبرگان E ₃ , E ₆ , G ₁ , G ₂ , G ₃	محیط ایمن رفاه کارکنان

در مجموع ۱۰ مؤلفه بر اساس مرور پیشینه و مصاحبه خبرگان شناسایی شد که جزئیات و مولفه‌های هر یک در جدول ۱ نشان داده شده است.

گام دوم: شکل‌گیری ماتریس خود تعاملی ساختار (SSIM). برای یافتن رابطه متنی بین مؤلفه‌های انتخاب شده با استفاده از مؤلفه‌های به دست آمده از پیشینه و مصاحبه فرموله شده است. رابطه متنی بین موانع بر اساس ارتباط جهت‌دار آن‌ها با استفاده از ورودی خبرگان ثبت شده است. رابطه متنی برای هر مؤلفه بر اساس چهار شرط زیر با برخی نمادها توسعه یافته و هر نماد تفسیر متفاوتی دارد و بر این اساس جدول ۲ به دست آمده است. نمادها به صورت زیر است:

- نماد V: توصیفی از تأثیر عامل i بر عامل j است
- نماد A: توصیفی از تأثیر عامل j بر عامل i است.
- نماد X: تأثیر متقابل i و j
- نماد O: نشان‌دهنده عدم تقابل بین دو عامل است

جدول ۲: ساختار ماتریس خود تعاملی^۱

	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅	C ₆	C ₇	C ₈	C ₉	C ₁₀
C ₁₀	V	V	V	V	V	A	V	X	V	--
C ₉	V	V	V	X	A	X	X	A		
C ₈	V	V	V	O	A	o	X			
C ₇	A	V	A	X	A	X				
C ₆	O	X	V	V	O					
C ₅	V	V	V	A						
C ₄	V	A	A							
C ₃	V	V								
C ₂	V									
C ₁	--									

گام سوم: تشکیل ماتریس دستیابی اولیه (IRM). اگر ورودی (i,j) در SSIM نماد V را نشان دهد، آنگاه در ماتریس اولیه دستیابی داریم $(i,j)=1$ و $(j,i)=0$.

اگر ورودی (i,j) در SSIM نماد A را نشان دهد، آنگاه در ماتریس اولیه دستیابی داریم $(i,j)=0$ و $(j,i)=1$.

اگر ورودی (i,j) در SSIM نماد X را نشان دهد، آنگاه در ماتریس اولیه دستیابی داریم $(i,j)=1$ و $(j,i)=1$.

^۱ Structural self-interaction matrix

اگر ورودی (i,j) در SSIM نماد O را نشان دهد، آنگاه در ماتریس اولیه دستیابی داریم $(i,j)=0$ و $(j,i)=0$. ساختار ماتریس SSIM بر اساس مفاهیم بالا در جدول ۳ رسم شده است.

جدول ۳: تشکیل ماتریس دستیابی اولیه (IRM)

	C_1	C_2	C_3	C_4	C_5	C_6	C_7	C_8	C_9	C_{10}
C_{10}	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰
C_9	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱
C_8	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱
C_7	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱
C_6	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰
C_5	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱
C_4	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰
C_3	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱
C_2	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱
C_1	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰

گام چهارم: ایجاد ماتریس دستیابی نهایی. از ماتریس به دست آمده باید انتقال پذیری را کنترل کرد. انتقال پذیری میان مؤلفه‌های مدیریت پایدار منابع انسانی به این صورت ب است: اگر A به B مربوط باشد و B به C مربوط باشد آنگاه A نیز به C مربوط است. در این مورد انتقال پذیری با ۱^+ نشان داده شده است. جدول ۴ ماتریس را بعد از اعمال انتقال پذیری نشان می‌دهد.

جدول ۴: ماتریس دستیابی نهایی

	C_1	C_2	C_3	C_4	C_5	C_6	C_7	C_8	C_9	C_{10}	قدرت نفوذ
C_{10}	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۸
C_9	۱	۱	۱	۱	۱^+	۰	۱	۰	۱	۱	۸
C_8	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۷
C_7	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۶
C_6	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۶
C_5	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۸
C_4	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۶
C_3	۱	۱	۱	۰	۰	۱^+	۱	۱	۰	۱	۷
C_2	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱^+	۱	۱	۷
C_1	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
میزان وابستگی	۸	۸	۷	۶	۴	۵	۸	۴	۷	۷	

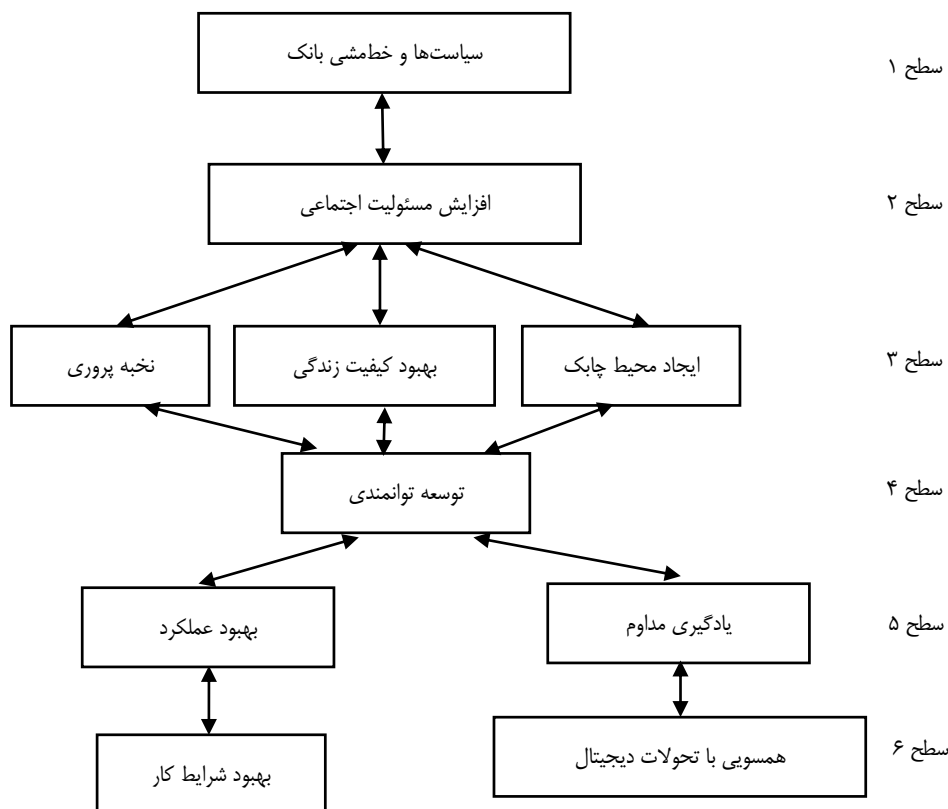
گام پنجم: سطح بندی. تقسیم سطح با استفاده از ماتریس دستیابی نهایی به دست آمده، انجام می‌شود. برای تشکیل جدول بخش بندی سطح به این شکل عمل می‌کنیم که ورودی‌ها و خروجی‌های هر مؤلفه را یادداشت و بعد مشترک‌ها را از بین این دو مشخص می‌کنیم تعداد مشترک‌ها همان سطح مورد نظر است. جدول ۵ این فرایند را نشان می‌دهد.

^۱ Initial reachability matrix

جدول ۵: نتیجه سطح‌بندی سطح

سطح	مشترک‌ها	ورودی‌ها	خروجی‌ها	مؤلفه‌ها
۶	۲,۳,۴,۵,۹,۱۰	۱,۲,۳,۴,۵,۸,۹,۱۰	۱,۲,۳,۴,۵,۷,۹,۱۰	C ₁₀
۶	۲,۷,۴,۵,۹,۱۰	۲,۷,۴,۵,۹,۱۰,۸	۱,۲,۳,۴,۵,۷,۹,۱۰	C ₉
۵	۲,۳,۷,۸	۲,۳,۷,۸	۱,۲,۳,۷,۸,۹,۱۰	C ₈
۶	۴,۶,۷,۸,۹,۱۰	۳,۴,۵,۶,۷,۸,۹,۱۰	۲,۴,۶,۷,۸,۹,۱۰	C ₇
۲	۳,۷	۲,۳,۵,۶,۷	۲,۳,۴,۷,۸,۹	C ₆
۳	۵,۹,۱۰	۴,۵,۹,۱۰	۱,۲,۳,۵,۷,۸,۹,۱۰	C ₅
۳	۴,۷,۹	۲,۴,۶,۷,۹,۱۰	۷,۹,۱۰,۳,۴,۵	C ₄
۴	۳,۶,۸,۱۰	۳,۴,۵,۶,۸,۹,۱۰	۱,۲,۳,۶,۷,۸,۱۰	C ₃
۵	۲,۶,۸,۹,۱۰	۲,۳,۵,۶,۷,۸,۹,۱۰	۱,۲,۴,۶,۸,۹,۱۰	C ₂
۱	۱	۱,۲,۳,۵,۸,۹,۱۰	۱	C ₁

گام آخر: رسم الگو مبتنی بر ISM. نمودار بر اساس نتیجه سطح‌بندی سطح (جدول ۵)، رسم شده و ارتباط متقابل بین مؤلفه‌های مدیریت پایدار منابع انسانی بانک سرمایه به دست می‌آید این مدل در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲: مدل ساختاری-تفسیری مدیریت پایدار منابع انسانی در بانک سرمایه

رتبه‌بندی بر اساس قدرت نفوذ و وابستگی هر مؤلفه انجام می‌شود. که توان وابستگی و قدرت نفوذ را می‌توان با مجموع مقادیر نشان داده‌شده در سطر و ستون هر مؤلفه محاسبه کرد (جدول ۴). توان وابستگی و قدرت نفوذ همراه با نسبت آن‌ها و رتبه در جدول ۶ نشان داده شده است.

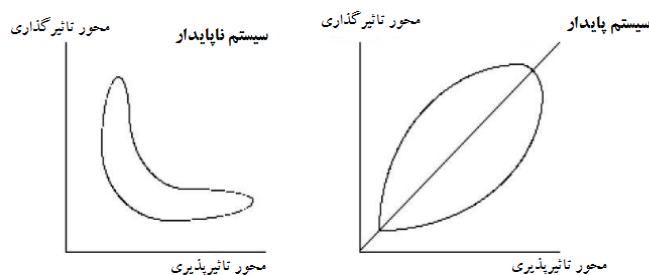
جدول ۶: محاسبه رتبه مؤلفه‌های مدیریت پایدار منابع انسانی در بانک سرمایه

رتبه	نسبت	قدرت نفوذ	قدرت وابستگی	مؤلفه‌ها
۱	۸	۱	۸	سیاست‌ها و خط‌مشی بانک
۳	۱/۱۴	۷	۸	توسعه توانمندی
۴/۵	۱	۷	۷	ایجاد محیط چابک
۴/۵	۱	۶	۶	افزایش مسئولیت اجتماعی
۹	۰/۵	۸	۴	بهبود کیفیت زندگی
۸	۰/۸۳	۶	۵	نخبه پروری
۲	۱/۳۳	۶	۸	همسویی با تحولات دیجیتال
۱۰	۰/۵۷	۷	۴	یادگیری مداوم
۶/۵	۰/۸۷	۸	۷	بهبود عملکرد
۶/۵	۰/۸۷	۸	۷	بهبود شرایط کار

یافته‌های تجزیه و تحلیل میک‌مک

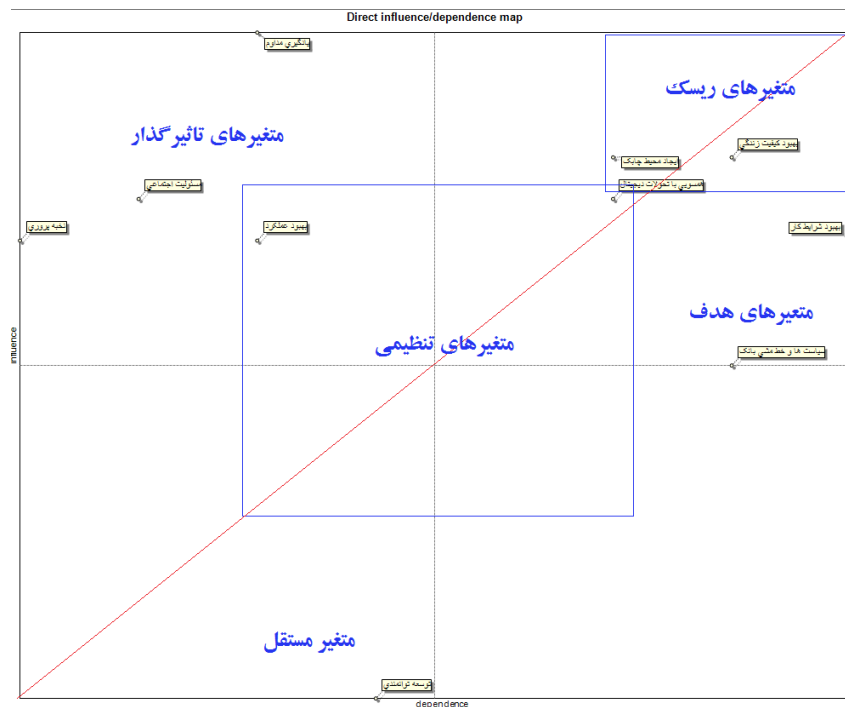
پس از تجزیه و تحلیل، سیستم گزارش خود را در خصوص میزان ارزش‌گذاری و دسته‌بندی متغیرها اعلام می‌نماید. از مجموع ۸۳ رابطه ارزیابی در این ماتریس، ۱۷ رابطه عدد ۰ بوده و بدین معناست که عوامل بر همدیگر تأثیر نداشته، یا از همدیگر تأثیر نپذیرفته‌اند. ۱۳ رابطه عدد ۱، تأثیر کم، ۴۶ رابطه عدد ۲ تأثیر متوسط و ۲۴ رابطه عدد ۳ تأثیر قوی را نشان داده‌اند. از طرف دیگر، ماتریس بر اساس شاخص آماری با ۲ بار چرخش داده‌ای از مطلوبیت و بهینه‌شدگی ۱۰۰ درصد برخوردار بوده که حاکی از روایی بالای مؤلفه‌های انتخاب‌شده است. در ماتریس، اثرهای متقابل جمع اعداد سطرهای هر متغیر میزان تأثیرپذیری و جمع ستونی هر متغیر میزان تأثیرگذاری آن را از متغیرهای دیگر نشان می‌دهد.

شیوه توزیع و پراکنش متغیرها در صفحه پراکندگی میزان پایداری و ناپایداری سیستم را نشان می‌دهد (شکل ۴). در تحلیل اثرات متقابل با نرم‌افزار میک‌مک در مجموع دو نوع پراکنش وجود دارد. در سیستم‌های پایدار پراکنش متغیرها به صورت L انگلیسی است. یعنی برخی متغیرها دارای تأثیرگذاری بالا و برخی تأثیرپذیری بالا هستند. در سیستم‌های پایدار نیز سه دسته متغیر بسیار تأثیرگذار، متغیر مستقل و متغیرهای خروجی سیستم وجود دارند. در سیستم ناپایدار متغیرها حول محور قطری صفحه پراکنده هستند و بیشتر مواقع حالت بینابینی دارند. در سیستم ناپایدار نیز متغیرهای تأثیرگذار، دوجبهی (متغیرهای ریسک و هدف)، متغیرهای تنظیمی، متغیرهای تأثیرپذیر یا نتیجه سیستم و متغیرهای مستقل را می‌توان ملاحظه کرد [۲۵].



شکل ۴: الگوی سیستم پایدار و ناپایدار [۲۴]

وضعیت صفحه پراکندگی متغیرهای مؤثر بر مدیریت پایدار منابع انسانی در بانک سرمایه نیز در شکل ۴ نشان داده شده است.



شکل ۵: موقعیت متغیرهای شناسایی شده

شکل ۵ محل قرارگیری عوامل مختلف را در نقشه پراکندگی متغیرها نشان می‌دهد که از روی آن جایگاه متغیرهای کلیدی قابل تشخیص است. از وضعیت صفحه پراکندگی متغیرهای مؤثر بر مدیریت پایدار منابع انسانی در بانک سرمایه مشاهده می‌شود که سیستم ناپایدار است. همان‌طور که در شکل ۵ نشان داده شده در تحلیل صفحه پراکندگی متغیرها می‌توان پنج دسته از متغیرها را در سیستم شناسایی کرد [۲۶].

متغیرهای تأثیرگذار؛ که بیش‌تر تأثیرگذار بوده و کم‌تر تأثیرپذیر هستند و سیستم بیش‌تر به این متغیرها بستگی دارد. این متغیرها در ربع ۱ نمودار نمایش داده می‌شوند که شامل یادگیری، مسئولیت اجتماعی و نخبه پروری است و تغییرات سیستم وابسته به آن‌ها و میزان کنترل بر این متغیرها بسیار مهم است. از طرف دیگر، این متغیرها ورودی^۱ به سیستم هستند.

متغیرهای ریسک؛ این متغیرها اطراف خط قطری در ربع ۲ قرار دارند. این متغیرها ظرفیت بسیار زیادی برای تبدیل شدن به بازیگران کلیدی سیستم را دارند زیرا به علت ماهیت ناپایدارشان، پتانسیل آن را دارند که به «نقطه اتصال» سیستم تبدیل شوند. متغیرهای ریسک در این مطالعه، همان عوامل کلیدی موفقیت هستند. تحلیل متغیرهای این شکل از نظر اعمال شرایط و تعیین ناسازگاریها و حذف متغیرهای غیر مؤثر، توسط نرم‌افزار میک مک انجام می‌شود. متغیرهایی که در این ناحیه قرار دارند عبارت‌اند از بهبود کیفیت زندگی، ایجاد محیط چابک و همسویی با تحولات دیجیتال.

متغیرهای هدف؛ این متغیرها در زیرخط قطری در ربع ۳ قرار دارند. این متغیرها بیش‌تر از این‌که تأثیرگذار باشند تأثیرپذیرند؛ بنابراین آن‌ها را می‌توان با قطعیت بیشتری به‌عنوان نتایج تکامل سیستم شناسایی کرد. با دست‌کاری

^۱ input

این متغیرها، می‌توان به تغییرات و تکامل سیستم در جهت مورد نظر دست‌یافت؛ بنابراین این متغیرها بیش از این که نتایج از پیش تعیین‌شده‌ای را به نمایش گذارند نمایان‌کننده اهداف ممکن در سیستم هستند بهبود شرایط کار و سیاست‌ها و خط‌مشی بانک متغیر هدف مطالعه است.

متغیرهای تنظیمی؛ یک دسته متغیر دیگر نیز هستند که شایستگی معرفی شدن را دارند. این شایستگی کم‌تر به دلیل معنای ذاتی آن‌ها و بیش‌تر به دلیل موقعیت آن‌ها در مقایسه با دیگر متغیرهای فوق‌الذکر است. آن‌ها متغیرهای تنظیم‌کننده هستند که در نزدیکی مرکز ثقل شکل قرار دارند و می‌توانند به صورت پی‌درپی به‌عنوان اهرمی ثانویه، اهداف ضعیف و متغیرهای ریسک ثانویه عمل کنند [۲۷]. بهبود عملکرد در این گروه قرار دارد. متغیرهای مستقل؛ این متغیرها تأثیرگذاری و تأثیرپذیری پایینی دارند. آن‌ها در قسمت ربع ۴ (محور مختصات) قرار دارند و گویا اصلاً ارتباطی با سیستم ندارند؛ زیرا نه باعث توقف یک متغیر اصلی و نه تکامل و پیشرفت آن در سیستم می‌شوند. توسعه توانمندی در این گروه قرار دارد.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این مطالعه از روش ISM برای ایجاد ارتباط بین مؤلفه‌های مدیریت پایدار منابع انسانی در بانک سرمایه استفاده شد. این مؤلفه‌ها در شش سطح ارائه شدند. خروجی نهایی ISM به‌عنوان ورودی تحلیل میک‌مک فازی برای شناسایی موقعیت مؤلفه‌های شناسایی‌شده استفاده شد. از تجزیه و تحلیل این مطالعه، ماتریس خود تعامل ساختاری (SSIM) مبنای ISM قرار گرفت که در آن سیاست‌ها و خط‌مشی بانک بالاترین سطح یعنی اولین سطح (I) را نشان می‌دهد که در شکل ۲ نشان داده شده است.

افزایش مسئولیت اجتماعی دومین سطح تحلیل ساختاری - تفسیری است و در تحلیل میک‌مک در گروه متغیرهای تأثیرگذار قرار گرفت که در میان این دسته متغیرها، اغلب متغیرهای محیطی یا بافتی را که به‌شدت بر سیستم تأثیرگذارند می‌توان یافت. این متغیرها را سیستم نمی‌تواند کنترل کند؛ زیرا که خارج از سیستم قرار دارند و در نقش اینرسی عمل می‌نمایند. بنابراین به بانک سرمایه توصیه می‌شود که بر مؤلفه مسئولیت اجتماعی تمرکز و کنترل بیشتری اعمال کنند و در مورد بنگاه‌هایی که منابع مالی آن‌ها را تعیین می‌کنند حساس باشند که این منابع همسو با مسئولیت‌های اجتماعی باشد تا اعتبار و پرستیژ بانک را نیز افزایش دهد. یافته‌های این بخش موافق با مطالعات پرن جی و همکاران^۱ (۲۰۲۱) و شریف و عثمان^۲ (۲۰۲۰) است که به نوعی عملکرد سبز را مورد مطالعه قرار داده‌اند.

در سطح سوم تحلیل ساختاری - تفسیری سه مؤلفه شناسایی شد که شامل ایجاد محیط چابک، بهبود کیفیت زندگی و نخبه پروری است. در تحلیل میک‌مک ایجاد محیط چابک و بهبود کیفیت زندگی در گروه متغیرهای ریسک و نخبه پروری در گروه متغیرهای تأثیرگذار قرار دارند. بنابراین به بانک سرمایه توصیه می‌شود به افزایش کیفیت زندگی کارکنان، و ایجاد محیط چابک توجه داشته باشد زیرا این مؤلفه‌ها بسیار تأثیرگذار و بسیار تأثیرپذیرند و بانک را در دستیابی به اهداف مدیریت پایدار کمک می‌کنند. در یکی دو دهه اخیر قرن بیستم در حوزه مدیریت منابع انسانی توجه فزاینده‌ای به مفهوم توسعه منابع انسانی مبذول گردید و توسعه منابع انسانی از طریق شناخت، توجه به مهارت‌های سرمایه‌های انسانی (نخبگان)، به‌کارگیری درست افراد در جایگاه‌های مناسب پرورش سرمایه‌های انسانی، سهم عمده‌ای در حفظ بقا و موفقیت و پیشرفت یک سازمان ایفا می‌کند. بنابراین، شناخت نیازها، انگیزه‌ها و خواسته‌های کارکنان اتخاذ خط‌مشی‌های مناسب ایجاد هماهنگی بین اهداف سازمان و اهداف

^۱ Parng et al.

^۲ Sharifa K.Mousa, Mohammed Othman

کارکنان را می‌توان به‌عنوان مهم‌ترین گام در اثربخش نمودن فعالیت‌های بانک دانست. از سوی دیگر اگر چابکی را پاسخگویی سریع، شایسته و منعطف به نیازهای مشتریان در عرصه خدمات بدانیم، احساس می‌شود که این شیوه از پاسخگویی و ارائه خدمات در وضعیت کنونی بانک سرمایه رضایت مشتریان را جلب نمی‌کند. به‌علاوه با توجه به گسترش بانک‌های خصوصی در کشور، بانک سرمایه برای این که بتواند در عرصه رقابت پیروز باشند، نیازمند توانایی تغییر خود در این محیط هستند، این نیاز می‌تواند با چابکی سازمان پاسخ داده شود که بهبود کیفی زندگی کارکنان بانک را نیز افزایش می‌دهد و این مؤلفه‌ها نقش کلیدی در توسعه مدیریت پایدار منابع انسانی بانک سرمایه دارد. این یافته موافق مطالعه چامس و بلاندون^۱ (۲۰۲۰) است که نقش اصلی مدیریت پایدار منابع انسانی را در ایجاد یک محیط کاری پایدار و تسهیل دستیابی به اهداف توسعه پایدار بیان می‌کنند. این یافته با مطالعه دهقانان (۱۳۹۵) نیز هماهنگ است که بیان می‌کنند: حفظ و انطباق مهارت‌ها و صلاحیت‌های کارکنان با توجه به نیازهای آینده و همراستایی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین مولفه‌های ابعاد تأمین منابع حیاتی، نگهداری منابع حیاتی و هدایت منابع حیاتی مشخص شدند.

در سطح چهارم تحلیل ساختاری - تفسیری مؤلفه توسعه توانمندی شناسایی شد که در تحلیل میک مک در گروه متغیرهای مستقل قرار گرفت که با توجه به تأثیرگذاری بالای این مؤلفه‌ها به بانک سرمایه توصیه می‌شود آموزش‌ها و برگزاری کارگاه‌های آموزشی و آموزش‌های ضمن خدمت را در برنامه‌های خود قرار دهد. این یافته با مطالعه حسینی و همکاران (۱۳۹۵) در یک راستاست این پژوهش نشان داد سرمایه‌ی اجتماعی و بلوغ منابع انسانی بر پایداری تأثیر مثبت و معنادار دارد.

در سطح پنجم تحلیل ساختاری - تفسیری سه مؤلفه شناسایی شد که شامل یادگیری مداوم، بهبود عملکرد و بهبود شرایط کار که در تحلیل میک مک نیز یادگیری در گروه متغیرهای تأثیرگذار؛ بهبود شرایط کار در گروه متغیرهای هدف و بهبود عملکرد در گروه متغیرهای تنظیمی قرار گرفتند. یافته‌های این سطح با مطالعه بگ و همکاران^۲ (۲۰۲۱) موافق است که نشان دادند سیستم‌های e-HRM پایدار می‌توانند عملکرد شرکت را بهبود بخشند.

در سطح ششم تحلیل ساختاری - تفسیری، همسویی با تحولات دیجیتال وجود دارد که در تحلیل میک مک در گروه متغیرهای ریسک قرار گرفت که نشان می‌دهد این مؤلفه برای مدیریت پایدار منابع انسانی بانک سرمایه جزو متغیرهای کلیدی است و بانک باید با استفاده از کادر حرفه‌ای تحولات دیجیتال را مدنظر قرار داده و در صورت لزوم ساختار خود را بر اساس این تحولات تغییر دهد.

مطالعه حاضر نشان می‌دهد که ۱۰ مؤلفه در مدیریت پایدار منابع انسانی بانک سرمایه شناسایی شدند و مدل با تجزیه و تحلیل ساختاری تفسیری و میک مک توسعه یافته است. سایر محققان می‌توانند این مدل را به تفکیک بانک‌های دولتی و غیردولتی شناسایی کنند و ضمن مصاحبه با خبرگان مربوط تلاش کنند تا مؤلفه‌های بیشتری را شناسایی و طبقه‌بندی خود را با نتایج این مدل‌ها مقایسه کنند. نتیجه نهایی ISM و میک مک در راستای قضاوت کارشناسان بانک و دانشگاهیان معتبر به دست آمد و تلاش شد تا از قضاوت‌های شخصی و هرگونه تعصب جلوگیری شود. همچنین محققان می‌توانند سایر رویکردها تحلیل چون مدل‌سازی معادلات ساختاری، فن‌های تصمیم‌گیری چند معیاره مانند (ANP و AHP) را نیز برای توسعه مدل به کار گیرند.

^۱ Nour Chams JosepGarcía-Blandón

^۲ Bag et al.

منابع

1. Ahnart, I., & Harry, W. (2014). Sustainable Human resource management . Translators: Dehghanan, Hamed; Mohammadi Nasab, Ali and Mahdi Zadeh, Goddess. Mehraban nashr.
2. Alyahya, M., & Hijazi, H. (2018). Explaining the accreditation process from the institutional isomorphism perspective: a case study of Jordanian primary healthcare centers: Using the institutional theory to explain accreditation.
3. Bhosale VA, K. R. (2016). An integrated ISM fuzzy micmac approach for modelling the supply chain knowledge flow enablers .*Int J Prod Res.*7374 . (24) 45.
4. Chapman, E. S. (2018). Human resource development and human resource management levers for sustained competitive advantage: Combining isomorphism and differentiation .*Journal of Management & Organization*, 533-550.
5. Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector .*International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol.40 No. 529, 8/7
6. Choi, M., Lee, J & & ,Hwang, K. (2018). Information systems security (ISS) of E-Government for Sustainability: A Dual Path Model of ISS Influenced by Institutional Isomorphism . *Sustainability*. 1555,5(10) .
7. Cohen, E. S.-C. (2012). HRM's Role in Corporate Social and Environmental Sustainability . *Alexandria, VA: Society for Human Resource Management*.
8. Dehghanan, H. M. (2016). Identifying and prioritizing the components of sustainable human resource management in the Iranian banking industry, Ministry of Science . *Research and Technology, Allameh Tabatabaei Univ*.
9. Docherty, P. F. (2002). Emerging work systems: from intensive to sustainable ', in *Creating Sustainable Work Systems .Emerging Perspectives and Practice, London: Routledge 3-14*.
10. Filho Leal, W. (2000). Dealing with misconceptions on the concept of sustainability . *International Journal of Sustainability in Higher Education* .9-19.
11. Gladwin, T. K. (2020). Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research .*The Academy of Management Review*874-907 4(20) .
12. Glaser BG, H. J. (2007) .Remodeling grounded theory .*His Soc Res*;47-68(1)19 .
13. Godet, A. J. (2003). Structural analysis with the micmac method & actors' strategy with MACTOR method, AC/UNU Millennium Project: Futures Research Methodology-V . 2 AC/UNU, Washington, DC.
14. Jo Dewulf, S. H. (2021). Towards sustainable resource management: identification and quantification of human action.
15. JosepGarcía-Blandón, N. C. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals .*Resources, Conservation and Recycling*, 141, 109-122.
16. Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach ?*International Journal of Human Resource Management*, 1069-1089.
17. Luhmann, N. (1986). The theory of social systems and its epistemology: reply to danilo zolo's critical comments. *Philosophy of the Social Sciences*,129.1(16), 129-134.
18. M.K. Khurana, P. M. (2010). Modeling of information sharing enablers for building trust in Indian manufacturing industry: an integrated ISM and fuzzy micmac approach .*Int. J. Eng. Sci. Technol.*6(2), 1651-1669.
19. Pfeffer, J. (2010). The external control of organizations .*A Resource Dependence Perspective. New York: Harper and Row*.

20. Pillay, S., Reddy, P. S., & Morgan, D. (2017). Institutional isomorphism and whistle-blowing intentions in public sector institutions .*Public Management Review 19(4)*, 423-442.
21. Rostamizadeh, K. D. (2021). Explaining the desired model for the sustainable development of Iran's iron and steel industry using the data theory approach of the Foundation: A qualitative and quantitative study .*Quarterly Journal of Strategic Management Studies*.
22. Sharifa K., & Mousa, M. O. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production. 243*, 118-121.
23. Swarnakar, A., & Singh, T. (2020). Evaluating critical failure factors for implementing sustainable lean six sigma framework in manufacturing organization: A case experience, *IJLSS*
24. Thomas, K. H. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability . *Business Strategy and the Environment*.
25. *United Nation 's World Commission on Environment and Development.1987* .
26. V.N. Amrutha, S. G. (2019). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability .*Journal of Cleaner Production*, 247.
27. Wood, G. B. (2014). Human resource management and the institutional perspective. New York: Routledge, *New York: Routledge, 140-148*.
28. Zali, N .S. (2013). Strategic futur study in regional planning and development, Tehran .:*Research Institute for Strategic Studies*