



## **Investigating the role of performance appraisal and organizational learning on the development of green human resource management of the Ministry of Culture and Islamic Guidance**

Hassan Khani<sup>1\*</sup>, Fereshte Moradi<sup>2</sup>

Received date: 2022/02/13

Acceptance date: 2022/07/23

### **Abstract**

The purpose of this study was to investigate the role of performance appraisal and organizational learning on the development of green human resource management. The research method is descriptive survey. The statistical population of this research includes all managers and employees of the Ministry of Culture and Islamic Guidance in 1400, numbering 2951 individuals. Using stratified sampling method proportional to the sample size and based on Morgan table, 340 people were estimated as the sample size. The research instruments included three questionnaires: performance appraisal, organizational learning, and human resource development. The validity of the questionnaires was confirmed by academic experts. The reliability of the questionnaires was estimated through Cronbach's alpha for the performance appraisal questionnaire (0.87), organizational learning (0.93), and human resource development (0.90). Data analysis was performed at two levels of descriptive and inferential statistics using SPSS23 and PLS software. The findings were analyzed using correlation method and structural equation modeling. The results revealed that there is a relationship between performance appraisal and the development of green human resource management ( $r = 0.19$ ); there is also a relationship between organizational learning and human resource development ( $r = 0.28$ ). All hypotheses were confirmed.

**Keywords:** performance appraisal, organizational learning, green human resource management

---

1- PhD student in public administration, majoring in organizational behavior management (Corresponding Author)

Email:hasankhani20182019@gmail.com

2- Lecturer at Payam Noor University

## بررسی نقش ارزیابی عملکرد و یادگیری سازمانی بر توسعه مدیریت منابع انسانی سبز وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

حسن خانی<sup>۱\*</sup>، فرشته مرادی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۰۱

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش بررسی نقش ارزیابی عملکرد و یادگیری سازمانی بر توسعه مدیریت منابع انسانی سبز بود. روش پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران و کارکنان وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در سال ۱۴۰۰ به تعداد ۲۹۵۱ نفر می‌باشند. با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم نمونه و از این طریق جدول مورگان تعداد ۳۴۰ نفر به‌عنوان حجم نمونه برآورد شد. ابزار پژوهش شامل سه پرسش‌نامه ارزیابی عملکرد، یادگیری سازمانی، توسعه منابع انسانی بود. روایی پرسش‌نامه‌ها مورد تأیید متخصصان دانشگاهی قرار گرفت. پایایی پرسش‌نامه‌ها از طریق آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه ارزیابی عملکرد (۰/۸۷)، یادگیری سازمانی (۰/۹۳)، توسعه منابع انسانی (۰/۹۰) برآورد شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی با استفاده از دو نرم‌افزار SPSS23 و PLS انجام شد. یافته‌های به‌دست‌آمده با استفاده از روش همبستگی و مدل معادلات ساختاری مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که رابطه بین ارزیابی عملکرد و توسعه مدیریت منابع انسانی سبز رابطه وجود دارد ( $t=0.19$ )؛ و بین یادگیری سازمانی و توسعه منابع انسانی رابطه وجود دارد ( $t=0.28$ ). تمام فرضیه‌ها تأیید شدند.

**واژگان کلیدی:** ارزیابی عملکرد، یادگیری سازمانی، مدیریت منابع انسانی سبز

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش مدیریت رفتار سازمانی (نویسنده مسئول) ایمیل: hasankhani20182019@gmail.com

<sup>۲</sup> مدرس دانشگاه پیام‌نور

## مقدمه

مدیریت منابع انسانی سبز را سبز شدن ابعاد کارکردی مدیریت منابع انسانی نظیر شرح و تجزیه و تحلیل شغل، استخدام، انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد و پاداش تعریف کرده‌اند (جور، ۲۰۱۰)<sup>۱</sup>؛ به عبارتی، کلیه وظایف، کارکردها و نقشه‌ای مدیریت منابع انسانی باید با اهداف و برنامه‌های سبز همسو شود. در این رابطه، در سال ۲۰۱۱، جور تعریف جدیدی از مدیریت منابع انسانی سبز ارائه کرد که عبارت است از «سبز شدن اقدامات مدیریت منابع انسانی در خلال ابعاد کاربردی و رقابتی مدیریت منابع انسانی» (جکسون و سئو، ۲۰۱۱)<sup>۲</sup>. جور در این تعریف، مفهوم سبز بودن را علاوه بر ابعاد کاربردی به حوزه نقشه‌ای رقابتی مدیریت منابع انسانی تسری داده است. در تعریفی دیگر مدیریت منابع انسانی سبز عبارت است از تمام فعالیت‌های درگیر در زمینه توسعه، اجرا و نگهداری یک نظام که باهدف ساخت کارکنان یک سازمان سبز صورت می‌گیرد. این نقش مدیریت منابع انسانی از طریق تبدیل کارمندان عادی به کارمندان سبز انجام می‌گیرد و به سیاست‌ها، شیوه‌ها و نظام‌هایی اشاره دارد که باعث می‌شود کارمندان سازمان سبز به نفع فرد، جامعه، محیط طبیعی و کسب و کار عمل نمایند (اپاتا و آرول راجا، ۲۰۱۴، اپاتا، ۲۰۱۳)<sup>۳</sup>.

براین اساس، اقدامات مدیریت منابع انسانی برای پرورش سبز کارکنان، مقدمه ساخت سازمان سبز محسوب می‌شود. از نظر هاسلید و همکاران (۲۰۰۰) و گرهارت و همکاران (۲۰۰۰) مدیریت منابع انسانی سبز به آن دسته از اقدامات مدیریت منابع انسانی اشاره دارد که برنامه‌های مدیریت منابع انسانی، فرایندها و فن‌های آن در نهایت به کاهش اثرات منفی و یا افزایش اثرات مثبت زیست محیطی سازمان منجر می‌شود و هدف نهایی اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز، بهبود عملکرد زیست محیطی پایدار سازمان است. در واقع در این تعریف بر همسوسازی فرایندها و فن‌های منابع انسانی با ابعاد مختلف سازمان، برای تحقق اهداف سبز در جهت توسعه پایدار اشاره دارد. به طور کلی، عمده تعاریف مدیریت منابع انسانی سبز، دنبال شرح این موضوع هستند که چگونه کارکنان سازمان، اهداف سبز و زیست محیطی را تحقق بخشند.

مدیریت منابع انسانی سبز نه تنها برای محیط زیست بلکه برای سازمان‌ها نیز مفید است. شاید بسیاری از افراد با این مفاهیم آشنایی نداشته باشند. ما در محیطی زندگی می‌کنیم که برای زندگی در آینده نیز به آن احتیاج داریم. کسب و کارها، تغییرات اقلیمی، مشکلات

1. coercion

2. Jackson and Seo

3. Apata and Arul Raja, Apata

محیط‌زیستی مانند گرمایش زمین، گازهای گلخانه‌ای، زباله‌ها، تخریب جنگل‌ها و ... همگی نقش بزرگی در تخریب محیط‌زیست دارند. مدیریت منابع انسانی، سازمان‌های مختلفی را انتخاب می‌کنند و به کمک آن‌ها، آموزش‌های لازم را به منابع انسانی ارائه می‌دهند. همچنین از توانایی آن‌ها برای بهبود اوضاع محیط‌زیست و ایجاد توسعه پایدار برای آینده، بهره می‌برند. مدیریت منابع انسانی سبز، شامل رهنمودها، سیاست‌ها و عملکردهایی است که سبب می‌شود تا درصد عظیمی از جامعه، در جهت حفظ منابع زیستی کوشا باشند. سیاست‌ها، فلسفه، فعالیت‌ها و اعمال مدیریت منابع انسانی که سبب کاهش خسارت‌های زیست‌محیطی می‌شود، مدیریت منابع انسانی سبز نام گرفته است. مدیریت منابع انسانی سبز بدین صورت عملی می‌شود که تفکر و اعمال مدیریت منابع انسانی سبز، در همه فرایندهای مدیریتی و عملیاتی گنجانده شود.

در فرایند سبز در مدیریت منابع انسانی تمام معیارهای زیست‌محیطی در فعالیت و فرایندهای سازمان گنجانده می‌شود. از همان ابتدا در جذب افراد، کسانی انتخاب می‌شوند که به محیط‌زیست احترام می‌گذارند. از این‌رو در فرایند ارزیابی عملکرد، معیارهای زیست‌محیطی نیز بر ارزیابی کارکنان اثر دارد. در فرایند آموزش، آگاهی کارکنان نسبت به محیط‌زیست افزایش می‌یابد. کارکنانی که به این مقوله اهمیت بیشتری می‌دهند، مورد قدردانی قرار می‌گیرند. برای کاهش انرژی و مواد، کاهش زباله و جداسازی زباله‌ها نیز یک بخش واحد در نظر گرفته می‌شود. اهداف و سیاست‌های زیست‌محیطی که در بخش فرایند سبز به آن اشاره شد، در مدیریت استراتژیک منابع انسانی به صورت کلان در نظر گرفته می‌شود. به علاوه، واحد منابع انسانی می‌تواند با سازمان‌های حامی محیط‌زیست و نهادهای قانون‌گذار در این زمینه ارتباط برقرار کند. در این صورت می‌تواند اطلاعات و منابع مورد نیاز برای انجام فعالیت‌های توسعه پایدار در محیط‌زیست را دریافت کند. استخدام نیروی کار سبز که سیاست‌های دوستانه محیط‌زیست را درک، اعمال و بهبود می‌بخشد، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا راحت باشند و از تأثیری که دفاتر و سایر امکانات آنها دارند، افتخار کنند. علاوه بر این، به شرکت‌ها کمک می‌کند تا نوآوری (به گونه‌ای که به آنها امکان می‌دهد از لحاظ اقتصادی مقرون به صرفه باشند) و ارائه رویه‌ها و محصولات جدید را تدارک ببینند. مدیریت عالی سازمان باید دقت کند تا عملکرد را فرد در استراتژی سازمان (باتوجه به منابع انسانی و فرهنگ حاکم بر سازمان) بگنجانند و این که به موضوع ارزیابی مستمر و اهمیتی که آن دارد تأکید شود. دوم ماهیت کار کارمند، انتظاراتی را که از عملکرد وی می‌رود و شیوه‌ای که عملکرد مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. باید از آغاز کار کاملاً روشن و مشخص باشد. سوم بحث درباره پایه حقوقی و روابط بین میزان پرداختی و عملکرد به صورت جزء لاینفک سیستم مدیریت کل منابع انسانی، مدیر باید درباره پیشرفت

کارمند و فرصت‌هایی که می‌توانند مسیر شغلی وی را تعیین کنند به بحث پردازند و آنچه را که فرد کارمند می‌تواند و (به‌صورت بالقوه) به آنها دست یابد مشخص نماید. سرانجام کارمند باید به‌عنوان یک شریک فعال و همتای مدیر (برابری با وی) در سراسر فرایند ارزیابی به حساب آید (استونروفری، ۱۳۹۵).<sup>۱</sup>

ارزیابی عملکرد یکی از مهم‌ترین کارهای مدیران است ولی بیشتر مدیران به‌راحتی این واقعیت را می‌پذیرند که کاری بس سخت و مشکل است همیشه وضع بگوه‌ای نیست که بتوان به‌راحتی درباره عملکرد زیردست به صورتی دقیق قضاوت کرد و غالباً کار مشکل‌تر این است که بتوان نتیجه متفاوت دارد بگوه‌ای سازنده و بدون اینکه بر روحیه کارمند ضربه وارد شود به وی منتقل کرد (کیامنش، ۱۳۹۷).<sup>۲</sup> شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها و از این طریق ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است. در گذشته مدیران کلاسیک ارزیابی عملکرد را فقط به‌منظور کنترل کار کارکنان انجام می‌دادند. درحالی‌که امروزه جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل اهمیت بیشتری یافته است و هدف اصلی از ارزیابی عملکرد این است که اطلاعات ضروری درباره نیروهای شاغل در سازمان جمع‌آوری گردد و در دسترس مدیران قرار گیرد تا آنها بتوانند تصمیمات بجا و لازم را در جهت بالابردن کمیت و کیفیت کار کارکنان اتخاذ نمایند. بنابراین هدف نهایی از ارزیابی عملکرد افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است. ارزیابی عملکرد کارکنان فرایندی بسیار مهم و از حساس‌ترین مسائلی است که مسئولین سازمان با آن روبرو هستند.

چوپانی و همکاران (۱۳۹۲)<sup>۳</sup> در تحقیق خود با عنوان افزایش یادگیری در سازمان‌ها در پرتو نقش آفرینی رهبری تحول‌آفرین به این نتیجه دست یافتند که بین رهبری تحول‌آفرین و تمامی مؤلفه‌های آن با یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و نیز رهبری تحول‌آفرین موجب بهبود و توسعه یادگیری سازمانی می‌شود. اسادی و همکاران (۱۳۸۸)<sup>۴</sup> در تحقیق خود با عنوان رابطه بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی به این نتیجه دست یافتند که بین یادگیری سازمانی با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. جوانمرد و سخایی (۱۳۸۸)<sup>۵</sup> در تحقیق خود با عنوان رابطه بین مهارت‌های فردی، یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد سازمانی به این نتیجه دست یافتند که مهارت فردی با عملکرد سازمانی رابطه مثبت دارد و همچنین ارتباط بین متغیر مهارت فردی با یادگیری سازمانی و نوآوری مثبت و مستقیم می‌باشد. حجازی و ویسی (۱۳۸۶)<sup>۶</sup> در تحقیق خود با عنوان ارزیابی سطح یادگیری

1. stone free  
2. Kyamanesh  
3. Choupani et al  
4. Asadi et al  
5. Chivalrous and generous  
6. Hijazi and Visi

سازمانی و تبیین مؤلفه‌های آن به این نتیجه رسیدند که وضعیت یادگیری سازمانی در حد مطلوبی می‌باشد. همچنین به این نتیجه دست یافتند که توانمندسازی اعضای هیئت‌علمی از نظر دیدگاه مشترک و پاسخ‌گویی و آگاه‌سازی بیرونی، بیشترین نقش را در تبیین واریانس و سطح یادگیری سازمانی دارد. شوو چی (۲۰۱۰)<sup>۱</sup> در پژوهش خودرویی بیش از هزار شرکت برجسته و فعال در زمینه سرمایه‌گذاری در سال ۲۰۰۷ با عنوان چشم‌انداز سیستمی مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی دریافتند که در دانش اقتصاد، شرکت‌ها برای حفظ قابلیت‌ها و توانایی‌های نوآوری خود، نیازمند سازش‌یافتگی و به‌روز شدن هستند. با وجود این، بدون قابلیت یادگیری سازمانی، یک سازمان نمی‌تواند برخی شیوه‌های مدیریت دانش خود را حفظ کند. نتایج این تحقیق نشان داد که یادگیری سازمانی به‌عنوان یک متغیر میانجی بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی عمل می‌کند. به شکل نظام‌مند آنها اذعان داشتند که مدیریت دانش یک نهاده مهم، یادگیری سازمانی یک فرایند کلیدی و نوآوری سازمانی یک برون‌داد مهم در این سیستم است. لوپز و همکاران (۲۰۰۷)<sup>۲</sup> به بررسی مدیریت منابع انسانی به‌عنوان عامل تعیین‌کننده در یادگیری سازمانی پرداختند. نتایج نشانگر این بودند که استخدام انتخابی، آموزش راهبردی و مشارکت کارمندان در تصمیم‌گیری به‌صورت مثبتی بر یادگیری سازمانی تأثیر گذاشته است که بایستی به‌سورت مداوم یادگیری سازمانی کارکنان مورد ارزیابی قرار گیرد. برای توسعه مدیریت منابع انسانی استفاده از روش‌های علمی برای ارزیابی عملکرد کارکنان اولاً موجب کاهش تنش جلسات شده و ثانیاً باعث ایجاد نیرویی در کارکنان در جهت تغییر و بهبود روش‌های غیراستاندارد گذشته خواهد شد. به‌کارگیری و اعمال راهبردهای سنجش و ارزشیابی مدیران به‌عنوان یکی از مؤثرترین ابزارهای قضاوت و داوری در خصوص شناسایی نقاط قوت و ضعف آنها مورد توصیه صاحب‌نظران علوم مدیریت می‌باشد (قرابی پور، ۱۳۸۲)<sup>۳</sup>.

در نتیجه اجرای طرح ارزیابی شاغلین، سازمان‌های اجتماعی می‌توانند نارسائی‌های کار آنها را مشخص سازند و از برای برطرف کردن آن نارسائی‌ها، کوشش‌های مجدانه‌ای معمول دارند. اجرای طرح ارزشیابی شاغلین وسیله‌ای خواهد بود که می‌تواند بسیاری از عوارض نهان و زیان‌آور سازمان‌های اجتماعی را آشکار گرداند و در ضمن مدیران سازمانی را از برای بهسازی فعالیت‌های شاغلین به‌صورت جدی آگاه گرداند تا بدان وسیله وضع شرایط مطلوبی که منجر به خلق و ایجاد محیط سالم اداری می‌شود به وجود آورند از مقدمات فوق به‌طور کلی چنین نتیجه‌گیری می‌شود که ارزیابی کارایی سازمان در وهله نخست منوط به ارزشیابی کار مدیران توسط خود

1. show and chi

2. Lopez et al

3. Karaipour

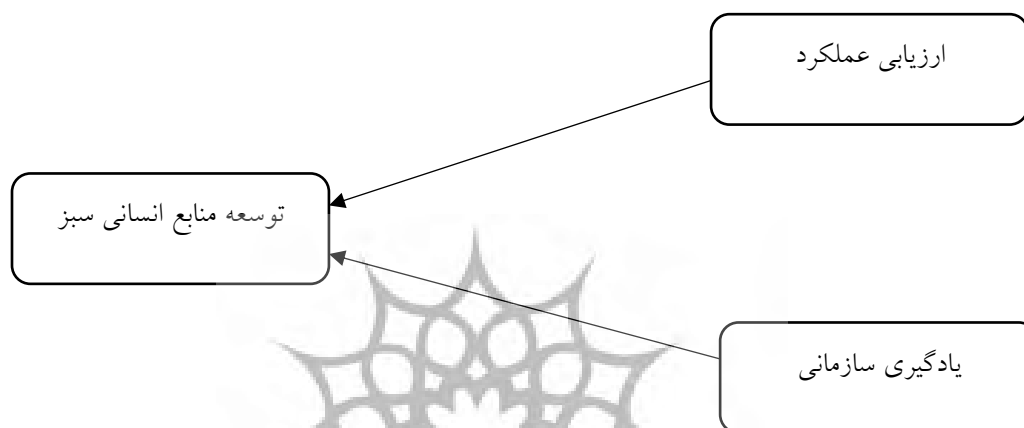
آنهاست و در وهله دوم ارزیابی کارکنان توسط مدیران است و در مرحله نهایی ارزیابی کارایی و کارآمدی سازمانی توسط کادری مجرب و متخصص خواهد بود که آنها را کارشناسان امور ارزیابی در اداره امور پرسنل سازمان‌ها می‌شناسند (پرهیزگار، ۱۳۹۸)<sup>۱</sup>.

به‌منظور مدیریت سبز در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی اقداماتی انجام شده است از جمله این اقدامات مدیریت مصرف انرژی، مدیریت مصرف سوخت و وسایط نقلیه، مدیریت و بهینه‌سازی سیستم‌های حرارتی و برودتی (سرمایش و گرمایش) و مدیریت پسماند می‌باشد. به‌منظور مدیریت مصرف انرژی با تعویض لامپ‌های قدیمی و پرمصرف و جایگزینی آن با لامپ‌های کم‌مصرف در سطح وزارتخانه اقدام مؤثری در کاهش مصرف انرژی صورت گرفته است همچنین از طریق نصب بروشور و تبلیغات محیطی نحوه درست و صحیح استفاده از رایانه و لوازم جانبی آن به کارکنان آموزش داده شده است که این نیز به نوبه خود باعث کاهش استهلاک این لوازم و صرفه‌جویی در مصرف انرژی شده است همچنین در راستای مدیریت سبز و به‌منظور تعیین میزان آلاینده‌گی و بهینه‌سازی مصرف سوخت موتورخانه‌ها مراحل معاینه فنی و نگهداری دوره‌ای موتورخانه ساختمان‌ها مطابق با استاندارد ملی ۱۶۰۰۰ توسط شرکت‌های بازرسی ذی‌صلاح مورد تأیید سازمان ملی استاندارد صورت می‌گیرد. همچنین در سال‌های اخیر با تعویض پنجره‌های قدیمی و جایگزینی آن با پنجره‌های دوجداره در کاهش اتلاف انرژی اقدامات و مثبت صورت گرفته است. به‌منظور مدیریت مصرف سوخت وسایط نقلیه اقداماتی صورت گرفته است که بر اساس آن کلیه خودروهای سواری باید حداقل رتبه B برچسب مصرف انرژی را احراز کنند و معاینه فنی برتر (سبز) را در چارچوب مقررات مربوطه اخذ نما و شرکت‌هایی حمل‌ونقل و طرف قرارداد با وزارت متبوع باید حداقل رتبه C برچسب مصرف انرژی و معاینه فنی برتر (سبز) را دارا باشند و در قراردادهای انعقاد شده با آنها درج و کنترل و نظارت می‌شود. در مدیریت پسماند نیز اقدامات قابل توجهی صورت گرفته است بر اساس تفاهم‌نامه‌ای که بین وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و سازمان مدیریت پسماند ایجاد شده است وزارت متبوع پسماندها را در سه دسته تفکیک نموده و پسماندهای تفکیک شده در مبدأ را به سازمان مدیریت پسماند تحویل و از شهرداری منطقه گواهی مدیریت پسماند دریافت می‌نماید. همچنین به‌منظور استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر بررسی‌های لازم صورت گرفته است و نظرات کارشناسی جهت اتخاذ تصمیم نهایی و تأمین اعتبار به مسئولین وزارت متبوع اعلام گردیده است که در صورت تأیید و تأمین منابع، برنامه‌ریزی و عملیاتی خواهد شد. همچنین با عنایت به اینکه

<sup>1</sup>. Prhayesgarr

ارزشیابی عملکرد تأثیر بسزایی روی رفتار و انگیزش کارکنان در هر سازمانی دارد و موجبات رشد و شکوفایی سازمان را فراهم می‌آورد آیا توانسته به اهداف موردنظر سازمان که همان افزایش کارایی و تحقق رسالت‌های سازمان است دست یابد؟ در این راستا این فرضیه‌ها تنظیم شد: آیا ارزیابی عملکرد باعث توسعه منابع انسانی سبز وزارت ارشاد و فرهنگ اسلامی می‌شود؟ آیا یادگیری سازمانی بر توسعه منابع انسانی سبز در وزارت ارشاد و فرهنگ اسلامی مؤثر است؟

### مدل مفهومی تحقیق



شکل شماره ۱: مدل مفهومی

### روش تحقیق

هدف از انجام این پژوهش بررسی نقش ارزیابی عملکرد و یادگیری سازمانی بر توسعه منابع انسانی سبز بود. روش پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران و کارکنان وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در سال ۱۴۰۰ به تعداد ۲۹۵۱ نفر می‌باشند. با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم نمونه و از این طریق جدول مورگان تعداد ۳۴۰ نفر از مدیران و کارکنان وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی به‌عنوان حجم نمونه برآورد شد. ابزار پژوهش شامل سه پرسش‌نامه ارزیابی عملکرد، یادگیری سازمانی، توسعه منابع انسانی سبز بود. روایی پرسش‌نامه‌ها مورد تأیید متخصصان دانشگاهی قرار گرفت. پایایی پرسش‌نامه‌ها از طریق آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه ارزیابی عملکرد (۰/۸۷)، یادگیری سازمانی (۰/۹۳)، توسعه منابع انسانی سبز (۰/۹۰) برآورد شد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی با استفاده از دو نرم‌افزار آماری SPSS23 و PLS انجام شد.

**پرسش‌نامه یادگیری سازمانی:** پرسش‌نامه ۹ سؤالی یادگیری سازمانی نیمز لورانی بر اساس طیف (کاملاً موافقم = ۵ تا کاملاً مخالفم =

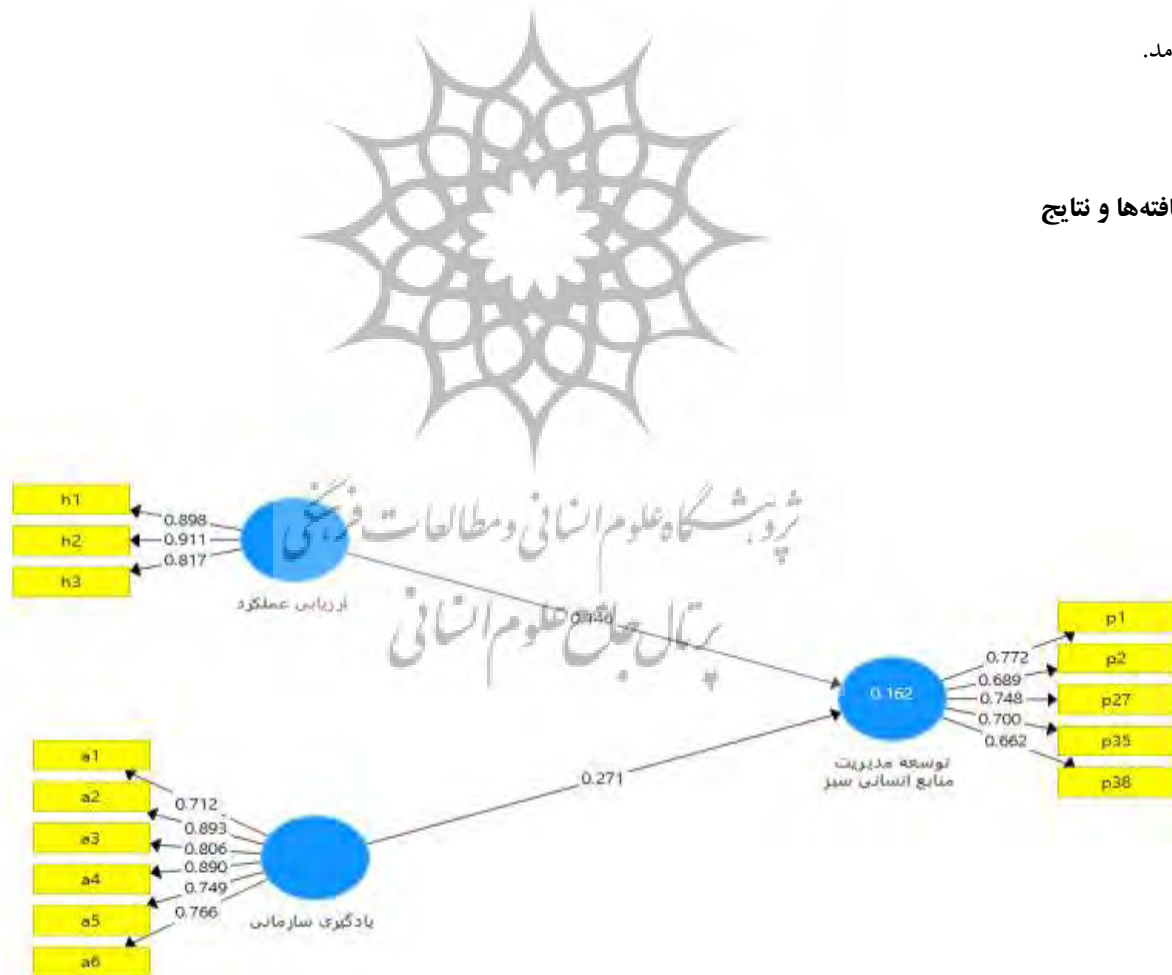
۱) می‌باشد. مقیاس‌های استفاده شده در این پرسش‌نامه تلاش می‌کنند تا ادراک درباره ذخیره دانش در ساختار، فرهنگ، چشم‌انداز،



استراتژی‌ها و سیستم‌های سازمانی را مورد ارزیابی قرار دهند. این پرسش‌نامه، ترجمه یک پرسش‌نامه استاندارد خارجی است که به زبان فارسی برگردانده شده است؛ لذا روایی و پایایی این پرسش‌نامه قبلاً در داخل مورد بررسی قرار نگرفته است. روایی صوری و محتوایی این پرسش‌نامه مورد تأیید محققان و متخصصان قرار گرفت.

**پرسش‌نامه ارزیابی عملکرد کارکنان:** پرسش‌نامه ارزیابی عملکرد کارکنان (پارکر)<sup>۱</sup> شامل ۱۷ گویه بسته پاسخ بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت می‌باشد. پرسش‌نامه دارای شش بعد دانش و کیفیت رفتار، رابطه با همکاران، ویژگی‌های فردی، مهارت و سرپرستی، خلاقیت و مشتری‌مداری را مورد سنجش قرار می‌دهد، این پرسش‌نامه توسط زارعی رباط<sup>۲</sup> در سال ۱۳۹۳ اعتباریابی شده است و الفای کرونباخ به دست آمده بالای ۷۰ درصد می‌باشد و دارای ۶ زیر مؤلفه دانش و کیفیت کار، رابطه با همکاران، ویژگی‌های فردی، خلاقیت، مشتری‌مداری است و پرسش‌نامه مدیریت منابع انسانی سبز استفاده شد. الفای کرونباخ کل پرسش‌نامه‌ها ۰/۸۹ به دست آمد.

## یافته‌ها و نتایج



<sup>1</sup> . Parker

<sup>2</sup> 0 Zarei Rabat

شکل شماره ۲: مدل اندازه گیری متغیرها

شکل ۱ نشان دهنده تأثیر ارزیابی عملکرد و یادگیری سازمانی بر مدیریت منابع انسانی سبز می باشد. نتایج نشان می دهد ارزیابی عملکرد و یادگیری سازمانی بر مدیریت منابع انسانی تأثیر معنادار دارد که مقدار آن ها بر روی مدل قابل مشاهده است. براین اساس، اگر میانگین ارزیابی عملکرد به اندازه یک انحراف معیار افزایش یابد، رابطه بین ارزیابی عملکرد با مدیریت منابع انسانی سبز افزایش (۰,۱۴۶)؛ و اگر میانگین یادگیری سازمانی به اندازه یک انحراف معیار افزایش یابد، رابطه بین یادگیری سازمانی با مدیریت منابع انسانی سبز افزایش (۰,۲۷۱)؛ پیدا می کند. در ادامه، مدل مفهومی پژوهش بر حسب مقادیر  $t$ -value جهت معناداری ضرایب مسیر ارائه شده است که مقادیر بالاتر از ۰.۱ نشان دهنده معنادار بودن ضرایب تأثیر و بارهای عاملی می باشد.

جدول شماره ۱: شاخص های ارزیابی مدل های اندازه گیری

میانگین واریانس تبیین شده (AVE)	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	مدل های اندازه گیری
۰.۵۸۲	۰.۹۳	۰.۹۲	یادگیری سازمانی
۰.۰۵۹	۰.۹۵	۰.۹۵	ارزیابی عملکرد
۰.۰۸۱	۰.۹۵	۰.۹۴	مدیریت منابع انسانی سبز
> 0.5	> 0.7		> 0.7

نتایج ارزیابی پایایی و روایی مدل های اندازه گیری پژوهش در جدول ۱ نشان می دهد که مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالاتر از ۰.۷۰ و در حد قابل قبول هستند. همچنین، مقادیر میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای سنجش ارزیابی روایی همگرا بیشتر از ۰.۵۰ و در سطح قابل قبول می باشد. با توجه به نتایج به دست آمده، پایایی و روایی همگرای مدل مفهومی پژوهش مورد تأیید می باشد.

### بحث و نتیجه گیری

هدف از انجام این پژوهش بررسی نقش ارزیابی عملکرد و یادگیری سازمانی بر توسعه منابع انسانی بود. یافته ها نشان داد ارزیابی عملکرد بر توسعه منابع انسانی مؤثر است. یادگیری سازمانی بر توسعه منابع انسانی سبز مؤثر است. یافته های این پژوهش با یافته های

یونت و همکاران(۲۰۱۱)<sup>۱</sup>، پاستور و همکاران(۲۰۱۰)<sup>۲</sup>، ژانگ و لی(۲۰۰۸)<sup>۳</sup>، چنگ و ژائو(۲۰۰۶)<sup>۴</sup>، بلوچ(۱۳۹۶)<sup>۵</sup>، طبرسا(۱۳۹۶)<sup>۶</sup>، چوپانی و همکاران(۱۳۹۲)<sup>۷</sup>، اسدی و همکاران(۱۳۸۸)<sup>۸</sup>، جوانمرد و سخایی(۱۳۸۸)<sup>۹</sup>، حجازی و ویسی(۱۳۸۶)<sup>۱۰</sup>، شو و چی(۲۰۱۰)<sup>۱۱</sup> و لویز و همکاران(۲۰۰۷)<sup>۱۲</sup> همسو است.

### فرضیه اول: ارزیابی عملکرد بر توسعه منابع انسانی سبز وزارت ارشاد و فرهنگ اسلامی تأثیر دارد؟

بدون شک انسان در تمام مراحل زندگی خود می‌بایستی پس از انجام هرگونه عمل و یا عکس‌العمل، نسبت به ارزشیابی آنچه انجام داده و یا اتفاق افتاده اقدام نماید. ارزشیابی امری است مستمر و مداوم که همواره باید در کلیه فعالیت‌های انسانی اعم از فردی و یا جمعی معمول و رایج گردد. بعضی از نگرش‌های ارزشی به صورت ناخودآگاه در نزد انسان انجام می‌پذیرد و بعضی از اعمال ارزشیابی به صورت خودآگاه و از پیش دانسته شده و از روی قصد و غرض انجام می‌شود. بدین وسیله است که در مورد انجام فعالیت‌های انسانی برای ارزشیابی و سنجش تصمیمات لازم را اتخاذ می‌کند. ارزشیابی کارکنان و مدیران تحت عناوین تعیین شایستگی و ارزشیابی عملکرد و نظایر اینها در اغلب سازمان‌ها و مؤسسات مطرح می‌باشد. ارزشیابی ابزار مؤثری در مدیریت منابع انسانی است که با انجام صحیح و منطقی آن، ضمن آنکه سازمان‌ها با کار آئی و کارآمدی به اهداف خود می‌رسند، منافع کارکنان نیز تأمین می‌گردد. انجام صحیح و دقیق ارزشیابی امری نسبتاً مشکل است. زیرا کار ارزشیابی مستلزم اعمال نوعی قضاوت و داوری درباره رفتار و عملکرد و افراد است؛ بنابراین انجام ارزشیابی با کیفیت و روشی که کمترین آثار سوء را داشته باشد و موجب حداقل مخالفت و تعارض گردد ضرورت دارد. در تعدادی از سازمان‌ها و مؤسسات امر ارزشیابی جنبه ظاهرسازی و تشریفاتی پیدا کرده و آثار و نتایج مورد انتظار از آن حاصل نمی‌گردد. بیشتر روش‌های معمول ارزشیابی، جنبه دخالت ذهنی و کیفی دارند. همین امر سبب عدم رضایت و ناخرسندی کارکنان می‌گردد زیرا آنها معیارهای عملکردی و قابل اندازه‌گیری را بر ضوابط کیفی و مرتبط با خصوصیات کلی ترجیح می‌دهند. کارکنان به تجربه دریافته‌اند که در اغلب موارد به دلیل متعدد شخصی و سازمانی، معیارهای کلی و کیفی ارزشیابی به صورت آگاهانه یا ناخودآگاه

1. Yonet et al  
2. Pasteur et al  
3. Zhang and Li  
4. Cheng and Zhao  
5. Baloch  
6. Tabarsa  
7. Choupani et al  
8. Asadi et al  
9. Javanmard and Sakhaei  
10. Hijazi and Visi  
11. SHo and CHi  
12. Lopez et al

باتعصب، حمایت از کارکنان خاص و انحراف از اهداف ارزشیابی همراه است. در نتیجه اجرای طرح ارزشیابی شاغلین، سازمان‌های اجتماعی می‌توانند نارسائی‌های کار آنها را مشخص سازند و از برای برطرف کردن آن نارسائی‌ها، کوشش‌های مجدانه ای معمول دارند. اجرای طرح ارزشیابی شاغلین وسیله‌ای خواهد بود که می‌تواند بسیاری از عوارض نهان و زیان‌آور سازمان‌های اجتماعی را آشکار گرداند و در ضمن مدیران سازمانی را از برای بهسازی فعالیت‌های شاغلین به صورت جدی آگاه گرداند تا بدان وسیله وضع شرایط مطلوبی که منجر به خلق و ایجاد محیط سالم اداری می‌شود به وجود آورند از مقدمات فوق به‌طور کلی چنین نتیجه‌گیری می‌شود که ارزشیابی کارایی سازمان از وهله نخست منوط به ارزشیابی کار مدیران توسط خود آنهاست و در وهله دوم ارزشیابی کارکنان توسط مدیران است و در مرحله نهایی ارزشیابی کار آئی و کارآمدی سازمانی توسط کادری مجرب و متخصص خواهد بود که آنها را کارشناسان امور ارزشیابی در اداره امور پرسنل سازمان‌ها می‌شناسند. با عنایت به اهمیت ارزشیابی عملکرد کارکنان در جهت تحقیق اهداف سازمان‌ها و ادارات، این ارزیابی در نظام اداری کشور هنوز جایگاه واقعی خود را به دست نیاورده است لذا می‌بایست نظام ارزیابی عملکرد سازمان‌ها را بررسی کرد تا از این طریق بتوانیم گامی مؤثر در جهت رفع نقایص عملکرد برداریم تا افزایش کار آئی و تحول در کیفیت و کمیت امورات کاری کارکنان را در آینده‌ای نزدیک شاهد باشیم. مدیران یا افرادی که به‌عنوان ارزشیاب محسوب می‌گردند باعث می‌شوند نمرات ارزشیابی واقعی و منصفانه برای کارکنان در نظر گرفته شود هم چنین حساسیت کار ارزشیابی کارکنان به دلیل انجام مراحل چهارگانه ارزشیابی باعث می‌گردد که ارزشیابی صحیح و طبق دستورالعمل صورت پذیرد. وجود جایگاه خاصی برای انجام ارزشیابی عملکرد کارکنان باعث کارایی این نظام ارزیابی می‌شود. بیشترین نقص و مانع در ارزیابی عملکرد نیروی انسانی سازمان‌ها در موانع روانی و رفتاری است که نشاط گرفته از این موارد می‌باشد: الف- عدم آگاهی مدیران و سرپرستان شرکت از فرایند ارزیابی عملکرد، اهدافی که ارزشیابی عملکرد به دنبال آن است، روش‌های ارزیابی و دیگر مسائلی که در زمینه ارزیابی عملکرد وجود دارد. ب- عدم آگاهی کارکنان شرکت از اهدافی که ارزشیابی عملکرد به دنبال آن می‌باشد. با عنایت به اینکه اشتباه در ارزشیابی عملکرد کارکنان باعث می‌شود تا نظام ارزیابی عملکرد در سازمان ارزش و اعتبار خود را از دست بدهد. لازم است اینکه کلیه مدیران و سرپرستان آنجا آموزش‌هایی در خصوص فرایند ارزیابی عملکرد، مراحل آن، اهدافی که شرکت از آن دنبال می‌کند، روش‌های ارزیابی، مشکلاتی که در ارزیابی عملکرد وجود دارد و روش‌های برگزاری مصاحبه پایانی را طی می‌کنند و به اهمیت کاری که انجام می‌دهند واقف شوند. از آنجائی که هدف ارزیابی عملکرد افزایش کار آئی و اثربخشی سازمان می‌باشد و منابع

انسانی در یک سازمان از مهم‌ترین، عوامل هستند که در افزایش کار آیی و اثربخشی آن دخالت دارند لازم است کلیه کارکنان طی یک دوره توجیهی پیرامون اهداف ارزیابی عملکرد و تأثیرات ارزشیابی عملکرد در روند رسیدن اهداف سازمان اطلاعات را کسب کنند.

### فرضیه دوم: یادگیری سازمانی بر توسعه منابع انسانی سبز وزارت ارشاد و فرهنگ اسلامی تأثیر دارد؟

امروزه منابع انسانی در سازمان‌ها به‌عنوان مهم‌ترین دارایی و تلاش برای بهسازی آن در اولویت‌های کلیدی مدیریت سازمان می‌باشد. آموزش و یادگیری کارکنان سازمان ابزار مهمی در تحقق این هدف می‌باشد. فرهنگ یادگیری سازمانی، فرهنگی است که یادگیری مستمر را تقویت و از آن حمایت می‌کند و آن را برای بهبود و پیشرفت سازمانی و بهسازی منابع انسانی به کار می‌گیرد. یک سازمان با یک فرهنگ یادگیری، آموزش مداوم را تشویق میکند و معتقد است که سیستم‌ها بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند و فرصت‌هایی برای بهبود مداوم ایجاد می‌کند. سازمان‌های موثر دارای کارکنانی هستند که متعهد بوده و به موفقیت سازمان کمک می‌کنند. متخصصان توسعه منابع انسانی باید از یادگیری سازمانی برای ایجاد انتظارات عملکردی، مهارت‌های حل مسئله در سطوح بالاتر و به دست آوردن نتایج اجتماعی مطلوب بین کارکنان استفاده کنند. بنابراین، متخصصان بهسازی منابع انسانی مسئول ایجاد فرهنگ یادگیری در سازمان هستند که باعث یادگیری مداوم کارکنان و تشکیل سازمان یادگیرنده می‌شود.

در دنیای امروز یادگیری یک واجب تلقی می‌گردد که متناسب با پیشرفت دانش، بشر نیازمند به یادگیری مداوم دارد. قرن حاضر قرن است که بشر در جهت دست‌یافتن به ناشناخته‌های کره ارض و سماوات هر چه بیشتر تلاش می‌نماید. تلاش بیشتر به معنای توسعه‌یافتگی است و لازمه توسعه‌یافتگی استفاده از منابع خدادادی است. بدیهی است در صورتی که این منابع آگاهانه و بر اساس مفاهیم توسعه پایدار انجام نپذیرد، نتیجه‌ای جز اضمحلال این منابع به دنبال نخواهد داشت. توسعه پایدار در همه زمینه‌ها مطرح است که شامل مباحث اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و از جمله در مبحث محیط‌زیست می‌باشد، لذا توجه صرف به محیط‌زیست در برنامه توسعه به معنای توسعه پایدار نیست؛ لکن یکی از نتایج توسعه پایدار توجه و عمل به حفاظت محیط‌زیست است. اعمال مدیریت زیست‌محیطی در انواع فعالیت‌های بشر در جوامع مختلف می‌باشد. از این‌رو است که طی چند سال اخیر واژه نوینی نظیر مدیریت سبز، بهره‌وری سبز، دولت سبز و... در نظام مدیریت ظاهر شده است (استروم، ۱۳۹۸).

<sup>1</sup>. Strom

باتوجه به ارتباط تفکیک‌ناپذیر و تنگاتنگ محیط‌زیست و توسعه ضروری است که با دستیابی به یادگیری سازمانی و استفاده از ابزارهای مدیریتی، میزان خسارات وارده به محیط‌زیست از جانب امر توسعه به حداقل رسد. همچنین، بدیهی است که یکی از عوامل مؤثر در مدیریت به‌ویژه مدیریت سبز نهادینه نمودن اخلاق زیست‌محیطی و رسیدن کلیه اقدار جامعه و مسئولان به آن است. مدیریت سبز در حقیقت، نحوه عملکرد زیست‌محیطی، سازمان‌ها و ارگان‌ها و شرکت‌ها است به گونه‌ای که منجر به کاهش مصرف انرژی آب و کاهش مصارف غیرضروری و اصلاح الگوی مصرف و استفاده بهینه از منابع در دستگاه‌های فوق‌الذکر گردد (موتقی، ۱۳۹۹).<sup>۱</sup> در نتیجه یادگیری این الگوها و استفاده بهینه از منابع باید توسط کارکنان سازمان به طور مدوم صورت پذیرد.

پیشنهاد می‌شود به‌منظور اجرای بهترین ارزشیابی و تحول مثبت در عملکرد کارکنان سازمان ضروری به نظر می‌رسد واحد یا شخصی خاص که اطلاعات کافی پیرامون ارزشیابی عملکرد دارد و به اهداف آن وقوف کامل دارد و از طرفی واجد ویژگی‌های فردی از قبیل تعهد، سلامت فکری و... باشد. در سازمان مشخص گردد تا مدیران سازمان با استفاده از اطلاعات مکثبه از بین مرجع با آخرین شیوه‌ها و دستورالعمل‌های مصوب ارزیابی عملکرد کارکنان آشنا گردند. مدیریت سبز با به‌کارگیری مؤثر و کارآمد تمامی منابع مادی و انسانی، هدایت و کنترل سازمان جهت نیل به اهداف زیست‌محیطی با سازماندهی و برنامه‌ریزی را برعهده دارد. مدیران وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی باید در تمام زمینه‌های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی و نظایر آن حضور داشته باشند و با بهره‌مندی از مفاهیم و شاخص‌های مدیریت سبز جهت نیل به وضعیت سبز که یکی از مصادیق آن مصرف بهینه انرژی می‌باشد اهتمام نمایند؛ بنابراین برای نیل به مدیریت سبز مجموعه‌ای از مطالعات و اقدامات جامع، هدفمند و مستمری نیاز است که در سطوح مختلف وزارتخانه صورت می‌گیرد تا وضعیت موجود سازمان را در جهت نیل به وضعیت مدیریت سبز ارتقا و تداوم بخشد. وزارت فرهنگ و ارشاد می‌بایست با به‌کارگیری تکنولوژی‌های مناسب و تکنیک‌های مدیریتی صحیح و یادگیری سازمانی و انجام ارزیابی مداوم در سازمان، در راستای ارائه خدمات سازگار با محیط‌زیست و در جهت افزایش بهره‌وری و سوددهی گام بردار تا دو اصل بهره‌وری و محیط‌زیست حاصل شود. اصل پاسخگویی زیست‌محیطی مسئولیت‌پذیری را ایجاد می‌نماید تا مسئولیت اصلاح خسارات وارده زیست‌محیطی بر گردن آلوده‌کننده باشد. همچنین وزارت ارشاد می‌بایست با پاسخگویی که اصل راهنمایی است که به مسئولیت‌پذیری در قبال اقداماتی که در جهت توسعه صورت می‌گیرند، حرکت کند. این اصل نیاز کسب و کار را به پاسخگو بودن در مقابل ذی‌نفعان مختلف، مقرر می‌دارد و واحدهای کاری وزارتخانه به‌واسطه قانون، در مقابل قانون‌گذاران پاسخگو باشند.

<sup>۱</sup> movaseghi.

## منابع

- استونروفری من (۱۳۹۵). مترجمان علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، مدیریت (جلد دوم تهران) مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- اسدی، عباس و اصلانی، محمود (۱۳۸۸). ارزیابی کارایی پژوهشی گروه‌های آموزشی با استفاده از مدل DEA6، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۰ (۱۸)، ۷۲-۵۵.
- بلوچ، محمود و بادیا، اصغر (۱۳۹۶). بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در سودبخشی سازمان. سیولیکا
- پرهیزگار، کمال (۱۳۹۸). (اصول و مبانی علمی طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل). تهران: انتشارات اشراقی.
- جوانمرد، حبیب‌الله و سخایی، فاطمه (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین مهارت‌های فردی، یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد سازمانی در صنایع کوچک و متوسط استان مرکزی، فصلنامه بصیرت، (۴۴)، ۱۶، ۹۶-۸۱.
- چوپانی، حیدر؛ کاظم‌پور، سیادت؛ علی، رحیمی؛ مریم، ملکی و حسن وند، مسلم (۱۳۹۲). افزایش یادگیری در سازمان‌ها در پرتو نقش‌آفرینی رهبران تحول‌آفرین در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در سال تحصیلی ۹۱-۹۲. فصلنامه مدیریت سلامت، ۵۲ (۱۶)، ۵۰-۳۷.
- حجازی، یوسف و ویسی، هادی (۱۳۸۶). تبیین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی در مؤسسات آموزش عالی کشاورزی (مطالعه موردی پردیس کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران). فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، (۴)، ۱۳، ۶۵-۴۵.
- رابرت دال استروم (۱۳۹۸). مدیریت بازاریابی سبز، ترجمه حسین نوروزی و راضیه محمدی. تهران: نشر مهربان.
- طبرسا، غلامعلی و توکلی، الهه (۱۳۹۶). بررسی تأثیر سیستم منابع انسانی با شیوه‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی، کنفرانس قرائی پور. رضا (۱۳۸۲)، ارزشیابی شایستگی‌های مدیران شرکت ساپکو به روش بازخورد ۳۶۰ درجه پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، تهران: دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (ع)
- کیامنش، علیرضا (۱۳۹۷). آشنایی با الگوی ارزشیابی Cipp فصلنامه تعلیم و تربیت شماره ۱ و ۲.
- موتقی، حسن (۱۳۹۹). دیوان بین‌المللی محیط‌زیست در کشاکش آرمان و واقعیت. تهران: نشر فروش.
- Chang, S. , Gong, Y. & Shum, C. (2011). Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices. *International Journal of Hospitality Management*, 13(3),56-. 37
- Chen, C. J. & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance - The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104. 411
- Gerhart, B., Wright, P.M., McMahan, G.C., and Snell, S.A., (2000), Measurement Error in Research on Human Resources and Firm Performance: How Much Error is There and How Does it Influence Effect Size Estimates, *Personnel Psychology*, 53(4), 803-834
- Huselid, M.A., and Becker, B.E., (2000), Comment on Measurement Error in Research on Human Resources and Firm Performance: How Much Error is There and How Does it Influence Effect Size Estimates?, *Personnel Psychology*, 53(4), 835-854.
- Jabbour, C.J.C., Santos, F.C.A., and Nagano, M. S., (2010), Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil, *International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 1049-1089. Available online at: <http://dx.doi.org/10.1080/09585191003783512>
- Jackson, S., Renwick, D., Jabbour, C. J. C., and Muller-Camen, M., (2011), State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management *Zeitschrift für Personal für schung*, German Journal of Research in Human Resource Management, 25(2), 99-116.

Jackson, S.E., and Seo, J., (2010), The greening of strategic HRM scholarship, *Journal of Organization and Management*, 7(4), 278-290.

Lopez, Carbales, A. , Valle, R. , & Herrero, I "Contribution of core employees to orginational capabilities and effiiciency"  
*Journal of Human Resource*

Opatha, H., (2013), Green Human Resource Management: A Simplified Introduction, *HR Dialogue*, Department of HRM, Faculty of Management Studies and Commerce, University of Sri Jayewardenepura, 22-41.

Opatha, H., and Anton Arulrajah, A., (2014), Green Human Resource Management: A Simplified General Reflections, *International Business Research*, 7(8), 101-112.

Pastor, I. M. P. , Santana, M. P. P. , & Sierra, C. M. (2010). Managing knowledge through human resource practices: empirical examination on the Spanish automotive industry. *International Journal of Human Resource Management*, 13(21), 2452-2467.

Shu hsien Liao, Chi Chuan Wu. (2010). System perspective of knowledgemanagement organizational learning and organization innovation. *Expert systems with application*, 137(11). ,1096-1103.

Yount. M. A. , Snell, S. A. , Dean, Jr. J. W. , & Lepak, D. P. . (۲۰۱۱). Human resource management, *Manufacturing Strategy*, and fir performance.

