



Designing the Productivity Model of Green Human Resources Management in the Tose'e Ta'avon Bank

Tohid Mahmoudi ¹, Hassan Rangriz ^{2*}, Mohammad Hossein Karim ³

1. PhD Student, Department of Human Resource Management, University of Kharazmi, Tehran, Iran.

2. Associate Professor, Department of MBA, Faculty of Management, University of Kharazmi, Tehran, Iran.

3. Department of Energy and Resources Economic, Faculty of Economics, University of Kharazmi, Tehran, Iran.

*Corresponding author, Email: Rangriz@khu.ac.ir

Keywords:

Productivity, Green Human Resources Management, Tose'e Ta'avon Bank, Grounded Theory.

Introduction

In recent decades, environmental degradation, climate change, and the depletion of natural resources have become major global concerns. Factors such as population growth, expanding industrial production, and the excessive consumption of raw materials have intensified environmental crises, including global warming. These challenges have prompted governments and international organizations to adopt environmental regulations and agreements such as the Kyoto Protocol and the Montreal Convention. In this context, organizations are increasingly expected to strike a balance between technological advancement, behavioral requirements, and their overall environmental impact in order to address these issues effectively. Against this backdrop, the implementation of Green Human Resource Management (GHRM) practices has emerged as a key strategic approach. This approach encompasses initiatives such as green recruitment, green performance management, green training and development, employee participation in environmental activities, and green reward systems. Such practices not only contribute to environmental sustainability but also enhance productivity, improve organizational performance, and reduce operational costs. In Iran, the Bank of Tose'e Ta'avon, as one of the country's key economic institutions, can play an important role in advancing green management. Given its mission to support small and medium-sized enterprises and finance productive activities, the bank has significant potential to institutionalize the principles of green human resource management. However, several challenges have limited its ability to achieve its environmental objectives, including the absence of mechanisms for evaluating employees' environmental performance, the lack of a strong green organizational culture, and the underutilization of green human resource capacities. Furthermore, legal requirements and growing social pressure to implement green policies have made it necessary for the bank to develop comprehensive green human resource management models. Such models should emphasize the recruitment of environmentally committed personnel, the provision of continuous training, the evaluation of green performance, and the creation of motivational systems capable of enhancing organizational productivity while reducing the environmental impact of the bank's activities. This research aims to identify the key factors influencing the productivity of green human resource management at the Bank of Tose'e Ta'avon and to propose a comprehensive model for improving the bank's environmental performance and enhancing employee productivity. Such a model can strengthen the bank's role in promoting environmental sustainability and contribute to the country's economic and social development.

Received:

10/Oct/2024

Revised:

04/Feb/2025

Accepted:

27/May/2025

Methodology

This research is developmental-applied in terms of its purpose and qualitative in terms of data collection, based on the nature of the research. In this study,



grounded theory with the "systematic approach of Strauss and Corbin" was used. According to this theory and the systematic approach of Strauss and Corbin, causal conditions, the core phenomenon of green human resources management, context, intervening conditions, strategies (actions and reactions), and finally, the consequences of green human resources management were examined. For data analysis, three types of open, axial, and selective coding were used. Semi-structured interviews with experts and purposive and snowball sampling methods were used to collect data. The statistical population of the research included experts from the bank (managers and specialists at both the headquarters and provincial levels of the Bank of Cooperative Development). Sampling continued until theoretical saturation was achieved, and a total of 15 interviews were conducted. To assess the validity of the interviews, three criteria—credibility, transferability, and reliability—were used.

Findings

The research data were examined and analyzed using three types of coding: open, axial, and selective. Based on the conducted interviews, 140 open codes were extracted. After open coding, axial coding was performed, in which various categories were placed within a meaningful framework, resulting in 44 axial codes. These codes were then organized into main categories as selective categories within the research model. This model, as a comprehensive framework, identifies a set of factors influencing green human resource productivity, which were analyzed in six components: causal conditions, intervening conditions, contextual conditions, the core phenomenon, strategies (actions and reactions), and outcomes. Moreover, regarding causal conditions and outcomes, the categories were emphasized and analyzed at individual, organizational, and social levels.

Discussion and Conclusion

The present study aimed to develop a model for enhancing the productivity of Green Human Resource Management (GHRM) at the Bank of Tose'e Ta'avon. The findings indicate that the major outcomes of this model include improving employees' quality of work life, increasing organizational productivity, and strengthening the culture of banking responsibility and social responsibility, all of which can support the banking sector in moving toward sustainability and achieving its environmental objectives. The effective implementation of this model requires careful consideration of cultural and social contexts, as well as the alignment of managerial policies and organizational processes with green standards. The findings of the present study are consistent with those of previous international studies conducted by Abouyahia and Zargar (2023), Fatoki (2021), Jabour et al. (2019), Renwick et al. (2018), Jabati (2018), Vermeer et al. (2018), Opata and Arul Raja (2018), Longoni et al. (2018), Donohue (2017), Bangwal et al. (2017), Tank et al. (2017), Norton et al. (2017), Masri and Jaron (2017), Dumont et al. (2017), Apata (2017), Stocklapp and Dell (2016), Gurchi et al. (2016), Opata and Arul Raja (2014), Masri and Jabour (2013), Renwick et al. (2013), Jackson et al. (2011), and Jabour and Santos (2008), as well as domestic studies by Akbari and Shaegh (2023), Mozaffari Tehrani et al. (2022), Ghasemi Ram et al. (2022), Sabk Row et al. (2022), Shirdel et al. (2022), and Shahnoushi and Abdollahi (2018). Based on these findings and the model developed in this research, several practical recommendations can be proposed for the Bank of Tose'e Ta'avon to help position it as a leading institution in sustainability and social responsibility while also enhancing human resource productivity and stakeholder satisfaction. These recommendations include designing personal development programs to strengthen employees' skills and personal characteristics in line with green policies, using modern educational technologies to enhance employees' knowledge of sustainable human resource management practices, developing a sustainability charter or statement centered on green values and social responsibility, promoting an organizational culture that supports sustainability through internal communication programs and active employee participation in environmental initiatives, reviewing management policies and processes to ensure alignment with international green standards, implementing a green management system focused on optimal resource utilization, reducing paper consumption, and improving digital processes, establishing effective monitoring systems to assess compliance with environmental standards and objectives, and developing environmentally friendly banking products and services, such as green loans and investments in sustainable projects.

How to cite this article:

Mahmoudi, T., Rangriz, H. & Karim, M.H. (2026) Designing the Productivity Model of Green Human Resources Management in the Tose'e Ta'avon Bank. *Green Development Management Studies*, 5(1), 23-42. <https://doi.org/10.22077/jgdms.2025.8259.1201>





طراحی الگوی بهره‌وری مدیریت منابع انسانی سبز در بانک توسعه تعاون

توحید محمودی^۱، حسن رنگریز^۲، محمدحسین کریم^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

۲. دانشیار، گروه مدیریت کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

۳. استاد، گروه اقتصاد انرژی و منابع، دانشکده اقتصاد، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: Rangriz@khu.ac.ir

واژگان کلیدی:

بهره‌وری، مدیریت منابع انسانی سبز، بانک توسعه تعاون، نظریه داده بنیاد.

چکیده

هدف اصلی این پژوهش، طراحی الگوی بهره‌وری مدیریت منابع انسانی سبز در بانک توسعه تعاون می باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای - کاربردی و از لحاظ ماهیت جزو پژوهش‌های کیفی است. جامعه پژوهش مدیران و کارکنان بانک توسعه تعاون بودند که خبرگان با روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی شناسایی شدند که با توجه به کفایت داده‌ها، در مجموع با ۱۵ خبره مصاحبه شد. روش تجزیه و تحلیل، نظریه داده بنیاد مبتنی بر رویکرد نظام مند بود و داده‌ها از طریق مصاحبه عمیق گردآوری شدند. داده‌های پژوهش با استفاده از سه نوع کدگذاری باز، محوری و گزینشی بررسی و تحلیل شدند که نتایج بخش کیفی (داده بنیاد) مؤید آن است که در شرایط علی، دانش حرفه‌ای، ویژگی‌های شخصی، فرهنگ سازمانی حامی پایداری، سیاست‌ها و فرآیندهای مدیریتی سبز، تعهد به مسئولیت اجتماعی، تعامل با ذینفعان و جوامع، در پدیده اصلی، بهره‌وری منابع انسانی سبز، در شرایط مداخله‌گر، شرایط اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی، قانونی و فناورانه، در بستر حاکم، عوامل درونی و عوامل بیرونی، در رابطه با راهبرد اصلی، پاسخگویی به نیازهای قانونی و استانداردها، تسهیل در پیاده‌سازی و نظارت بر سیاست‌های سبز، مدیریت فرهنگ سازمانی و در رابطه با پیامدها، بهبود کیفیت زندگی کاری، افزایش بهره‌وری، تقویت فرهنگ بانکداری و تقویت فرهنگ مسئولیت پذیری اجتماعی موثر می‌باشند. همچنین نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که پیاده‌سازی این الگو در بانک توسعه تعاون می‌تواند پیامدهای کلیدی در بهبود کیفیت زندگی کاری، افزایش بهره‌وری و تقویت فرهنگ بانکداری و مسئولیت‌پذیری اجتماعی باشد که این نیز می‌تواند به صنعت بانکداری کمک کند تا در مسیر پایداری و تحقق اهداف زیست‌محیطی خود گام بردارند.

تاریخ دریافت:

۱۹ مهر ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری:

۱۶ بهمن ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش:

۰۶ خرداد ۱۴۰۴

مقدمه

دگرگونی‌های زیست محیطی، تغییرات آب و هوایی و از دست رفتن منابع طبیعی با سرعتی فزاینده نگرانی‌های بسیاری را در جوامع و حکومت‌های مختلف سبب شده است. از سویی دیگر افزایش جمعیت و به موازات آن تولیدات صنعتی بیشتر منجر به آسیب‌های جدی به محیط زیست گردیده است؛ بدین ترتیب که استفاده‌ی فزاینده از مواد خام دغدغه‌های بسیار از دیگر سو مسائل زیست محیطی (آگروال و شارما^۱، ۲۰۱۵) همچون گرمایش زمین را به یکی از موضوعات بسیار مهم دولت‌ها و کشورهای صنعتی بدل ساخته است. این موضوعات بیانگر آن است که برای آینده جهان بایست راه‌حل‌های کارآمد اتخاذ نمود (آکدینز^۲، ۲۰۲۳). بنابراین بدیهی است که امروز مقررات زیست‌محیطی بین‌المللی مانند کنوانسیون مونترال، پروتکل کیوتو، اعمال محدودیت استفاده از برخی مواد خطرناک و زباله‌های الکترونیکی در دستور کار قرار گیرد. (چانگ و چن^۳، ۲۰۱۲). این مسئله مؤید آن است که سازمان‌ها باید بین فناوری، الزامات رفتاری و کاهش تأثیر کلی آن‌ها بر محیط‌زیست تعادل ایجاد کنند (پاریدار و همکاران^۴، ۲۰۲۳). اجرای چنین شیوه‌هایی افزون بر حفظ محیط‌زیست و کاهش آسیب‌رسانی به منابع طبیعی توسعه عملیاتی، سود اقتصادی و بهبود عملکرد سازمان‌ها را سبب خواهد شد (سینک و همکاران^۵، ۲۰۱۹).

بدین ترتیب امروزه سازمان‌ها و شرکت‌ها در تلاش برای دستیابی به راهکارهایی هستند که افزون بر بهبود عملکرد سازمان، افزایش بهره‌وری و خلاقیت کارکنان را نیز افزایش دهد (موسی و عثمان^۶، ۲۰۱۹). امروزه شرکت‌ها با اجرای شیوه‌های مدیریت منابع انسانی ویژه به شیوه‌ی جدید در حال رقابت با یکدیگر بوده و به دلیل نزدیکی هرچه بیشتر به جهانی شدن، بازنگری در رویکردهای مدیریتی به اصل جدایی‌ناپذیر شرکت‌ها تبدیل شده است (کالچی و جمیلو^۷، ۲۰۲۱). اهمیت این موضوع تا جایی است که امروزه برخی از مدیران منابع انسانی معیارهای آگاهی زیست‌محیطی را در شرح شغل و پروتکل‌های مصاحبه مدنظر قرار می‌دهند تا در نهایت کارمندی را جذب کنند که شرکت را در دستیابی به اهداف زیست‌محیطی یاری رسانند (روسکو و همکاران^۸، ۲۰۱۹).

با توجه به مطالب یادشده می‌توان گفت پایداری محیط‌زیست به شکل‌گیری رویکردهای مختلفی در مطالعات سازمانی شد و امروزه محققان و دست‌اندرکاران عرصه‌ی مدیریت منابع انسانی را به سمت افق‌های جدید هدایت کرده‌است (آکدینز، ۲۰۲۳). که درنهایت منجر به اتخاذ تصمیمات آگاهانه و برنامه‌ریزی شده همسو با محیط‌زیست می‌شود (خطیب و نبی^۹، ۲۰۲۳). بنابراین مفهوم مدیریت منابع انسانی سبز را باید رویکردی نوین در عرصه‌ی مطالعات منابع انسانی قلمداد کرد. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز شاملد استخدام بر انتخاب سبز، مدیریت عملکرد سبز، آموزش و توسعه سبز، مشارکت کارکنان سبز و حقوق و پاداش سبز است (تانگ و همکاران^{۱۰}، ۲۰۱۷) که درنهایت علاوه بر توجه به حفظ محیط‌زیست منجر به سودآوری شرکت‌ها و افزایش بهره‌وری کارکنان در محل کار می‌شود (مصطفی و همکاران^{۱۱}، ۲۰۲۳). سرکار و همکاران^{۱۲} اذعان می‌دارند که گنجاندن مسائل زیست‌محیطی در وظایف استراتژیک شرکت‌ها می‌تواند به توسعه‌ی پایدار آن‌ها منجر شود (۲۰۲۰). بنابراین توجه بیش از پیش به توسعه‌ی منابع انسانی سبز پایداری کسب‌وکار را برای دوره‌ی طولانی‌تری تضمین می‌کند (یانگ و همکاران^{۱۳}، ۲۰۱۹).

1 . Aggarwal & Sharma

2 . Akdeniz

3 . Chang & Chen

4 . Parida et al

5 . Singh et al

6 . Mousa & Othman

7 . Kalechi, & Jemielu

8 . Roscoe et al

9 . Khateeb & Nabi

10 . Tang et al

11 . Mustafa et al

12 . Sarkar et al

13 . Yong et al



این مهم افزون بر عوامل یاد شده از جایی اهمیت بیشتر پیدا می‌کند که شرکت‌ها هزینه‌های انرژی را ذخیره کرده و در نهایت هزینه‌ی تولید محصولات به حد چشمگیری کاهش می‌یابد (وو و همکاران^۱، ۲۰۱۲).

بانک توسعه تعاون به‌عنوان یکی از نهادهای مهم اقتصادی در ایران، نقشی کلیدی در تأمین مالی و توسعه فعالیت‌های تعاونی ایفا می‌کند. این بانک، با توجه به وظایف و مأموریت‌های خود در حمایت از بنگاه‌های اقتصادی کوچک و متوسط و تأمین منابع مالی برای فعالیت‌های تولیدی و اشتغال‌زا، می‌تواند نقش بسزایی در ترویج و نهادینه‌سازی مدیریت سبز ایفا کند. با این وجود، پایداری فعالیت‌های بانک و اثرگذاری آن در عرصه محیط‌زیست مستلزم بهره‌وری مناسب از منابع انسانی و پیاده‌سازی اصول مدیریت منابع انسانی سبز است.

با وجود اینکه بانک توسعه تعاون تاکنون گام‌های مهمی در راستای افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد سازمانی برداشته است، اما چالش‌های متعددی همچون عدم بهره‌برداری کامل از پتانسیل نیروی انسانی سبز، نبود سازوکارهای کافی برای ارزیابی و بهبود عملکرد زیست‌محیطی کارکنان، و ضعف در نهادینه‌سازی فرهنگ سبز در سازمان مشاهده می‌شود. این چالش‌ها نه تنها بر توانایی بانک در دستیابی به اهداف زیست‌محیطی تأثیر منفی می‌گذارند، بلکه می‌توانند موجب کاهش بهره‌وری کلی نیروی انسانی شوند.

علاوه بر این، الزامات قانونی و فشارهای اجتماعی برای پیاده‌سازی سیاست‌های سبز، بانک توسعه تعاون را ملزم به توسعه مدل‌های جامع و عملیاتی برای مدیریت منابع انسانی سبز می‌کند. مدل‌هایی که بتوانند از طریق جذب نیروی انسانی متعهد به اصول سبز، آموزش و توسعه مداوم کارکنان، ارزیابی عملکرد سبز، و پاداش‌دهی متناسب، بهره‌وری سازمان را افزایش داده و همزمان اثرات زیست‌محیطی فعالیت‌های بانک را کاهش دهند.

این پژوهش با تمرکز بر بانک توسعه تعاون، در پی شناسایی عوامل کلیدی بهره‌وری مدیریت منابع انسانی سبز و ارائه الگویی جامع است که بتواند ضمن تقویت عملکرد زیست‌محیطی بانک، بهره‌وری نیروی انسانی را نیز ارتقا دهد. طراحی چنین الگویی می‌تواند به بانک توسعه تعاون کمک کند تا در راستای مأموریت خود به‌عنوان یک نهاد پیشرو در توسعه اقتصادی و اجتماعی، نقشی مؤثرتر در تحقق اهداف زیست‌محیطی و پایداری ایفا کند.

بهره‌وری مفهوم وسیعی است و آن را می‌توان یک فراگرد فکری دانست که با هدف بهبود مستمر تبیین می‌گردد (امینی و حامدی، ۲۰۱۸). بهره‌وری به معنی نسبت خروجی با ارزش به ورودی است. به این معنا که کارایی و اثربخشی استفاده از منابع - کارکنان، مواد، دستگاه‌ها، تسهیلات، و سرمایه - برای خروجی با ارزش است (رنگریز، ۱۳۹۹، ۱۷).

نیروی انسانی به‌عنوان رکن اساسی تولید، باید مورد توجه خاص قرار گیرد. در خصوص اهمیت بهره‌وری منابع انسانی تجربه شرکت‌های بزرگ نشان می‌دهد که بهره‌وری متعلق به شرکت‌هایی است که باور کرده‌اند سرمایه انسانی بزرگترین سرمایه آنهاست و بنابراین در راه‌هایی که موجب افزایش بهره‌وری نیروی کار می‌شود، سرمایه‌گذاری کرده و انگیزه‌های لازم را در سرمایه‌های انسانی خود به وجود آورده‌اند.

وقتی صحبت از بهره‌وری در یک محیط سازمانی می‌شود، مشارکت کارکنان اغلب به‌عنوان مولفه‌ای توصیف می‌شود که یک عضو سازمان در دستیابی به اهداف شرکت خود را سهیم بداند. بنابراین واضح است که مهمترین مزیت رقابتی در شرکت‌های گوناگون به کارکنان آن مربوط می‌شود. امروزه شرکت‌ها با اجرای شیوه‌های مدیریت منابع انسانی ویژه و خارق‌العاده به شیوه‌ای جدید و منحصر به فرد در حال رقابت هستند و به دلیل جهانی شدن تعداد قابل توجهی از کسب و کارها جدیدترین شیوه‌های منابع انسانی را برای دستیابی به اهداف شرکت خود اتخاذ کرده‌اند (دی‌سنزو و همکاران^۲، ۲۰۱۶).

1 . Wu et al

2 . De Cenzo et al



برخی محققان کوشیده‌اند تعاریفی از مدیریت منابع انسانی سبز ارائه دهند. بنا به تعریف رنویک و همکاران^۱ (۲۰۰۸) باید آن را ادغام مدیریت محیط زیست شرکتی در مدیریت منابع انسانی نامید. آنان اذعان می‌دارند که سیاست‌های متمایز در زمینه‌ی استخدام، بازاریابی، عملکرد، آموزش و توسعه، روابط شغلی و پرداخت پاداش ابزارهای قدرتمندی برای همسو ساختن کارکنان با استراتژی زیست محیطی یک سازمان در نظر گرفته می‌شود. همسو با این تعریف جبور و سانتوس بیان می‌کنند که سبز کردن ابعاد عملکردی مدیریت منابع انسانی نظیر شرح و تجزیه و تحلیل شغل، استخدام، آموزش و ... را باید به‌عنوان مدیریت منابع انسانی سبز دانست.

مدیریت منابع انسانی سبز استفاده از سیاست‌های منابع انسانی برای ارتقاء استفاده پایدار از منابع در سازمان‌ها و به‌طور کلی علل پایداری محیط است (ماهارتا و ادھیکاری^۲، ۲۰۱۳). بنابراین مسئولیت مستقیم ایجاد نیروی کار سبز در زیرمجموعه مدیریت منابع انسانی سبز تعریف شده که اهداف سبز خود را در کل فرایند مدیریت شامل استخدام، آموزش، جبران خدمات، توسعه و پیشرفت سرمایه‌ی انسانی شرکت حفظ می‌کند (ماتاپاتی^۳، ۲۰۱۳)؛ لذا این سیاست‌ها، شیوه‌ها و سیستم‌هایی است که کارمندان سازمان را به سود فردی، اجتماعی، محیط طبیعی و تجارتي سبز می‌رساند (احمد^۴، ۲۰۱۵). بدین ترتیب باید اذعان داشت که روند استخدام و انتخاب سبز دارای دو بخش است:

الف) استفاده از روش‌های سازگار با محیط‌زیست برای استخدام مانند ابزارهای آنلاین، استفاده محدود از کاغذ در زمان استخدام و مراحل انتخاب.

ب) اندازه‌گیری نگرش‌های سبز در زمان انتخاب، با در نظر گرفتن افرادی که عملکردهای سبز را ارزیابی می‌کنند و فعالیت‌های اساسی محیط دوستانه همچون بازیافت، چاپ کم‌تر و صرفه‌جویی در انرژی را دنبال می‌کنند (میشرا^۵، ۲۰۱۷). بنابراین می‌توان گفت مدیریت منابع انسانی سبز در حقیقت نوعی بیانیه است که به نیروی کار در یک سازمان کمک می‌کند که فرهنگ سبز را درک نموده و از آن پاسداری کند. از این‌روست که یکی از مهم‌ترین حوزه‌های مدیریت، تمرکز برای استخدام سبز قلمداد می‌شود (رنویک و همکاران، ۲۰۱۳).

مدیریت منابع انسانی سبز می‌تواند پیامدهای مثبتی ایجاد کند. اولاً، خلاقیت کارکنان را افزایش می‌دهد و رضایت شغلی و بهره‌وری سازمانی را در پی دارد و در عین حال تصویر برند شرکت را بهبود می‌بخشد، در نتیجه بهترین استعدادهای سبز را جذب و حفظ می‌کند (آمروتا و گیثا^۶، ۲۰۲۰). بنابراین می‌توان مدیریت منابع انسانی سبز را در چهار بعد اصلی ذیل تشریح کرد:

الف. **فرایند سبز:** یعنی در تمام فرایندهای سازمان معیارهای زیست‌محیطی گنجانده شود. در جذب، افرادی انتخاب شوند که به محیط‌زیست احترام می‌گذارند. در فرایند آموزش، آموزش‌های مرتبط با محیط‌زیست ارائه گردد و آگاهی کارکنان را در این زمینه افزایش دهد. همچنین در ارزیابی عملکرد، معیارهای زیست محیطی جزو معیارهای ارزیابی اثربخشی کارکنان باشد.

ب. **استراتژی سبز:** یعنی وارد کردن اهداف و سیاست‌های زیست‌محیطی در استراتژی‌های کلان منابع انسانی. علاوه بر این واحد منابع انسانی با سازمان‌ها و انجمن حامی محیط زیست و همچنین نهادهای قانون‌گذار ارتباط استراتژیک برقرار می‌کند.

ج. **حمایت سبز:** به معنی ارائه حمایت‌های اطلاعاتی از طریق اطلاع‌رسانی چگونگی مواجه شدن با محیط زیست. همچنین ارائه خدمات رفاهی دوستدار محیط زیست.

1 . Renwick et al
2 . Marhatta & Adhikari
3 . Mathapati
4 Ahmed
5 . Mishra
6 . Amrutha & Geetha



د. فرهنگ سبز: پس از اینکه حمایت ذینفعان کلیدی جلب شد و پایداری زیست محیطی به عنوان یک اصل ضروری وارد اسناد بالادستی سازمان شد، همه کارکنان باید از ضرورت آن آگاه شده و چگونگی حرکت در راستای حفظ محیط زیست را یاد بگیرند (قیطانی، ۱۴۰۰).

بنابراین واضح است که مدیریت منابع انسانی سبز مانیفیستی است که به ایجاد نیروی کار سبز کمک می کند تا بتواند فرهنگ سبز را در یک سازمان درک و قدرانی کند. از همین رو برخی مفاهیم کلیدی را می توان به عنوان زیرمجموعه ها و عناصر سازنده ی مدیریت منابع انسانی سبز یادآور شد:

الف. **استخدام سبز:** استخدام سبز سیستمی است که در آن اهمیت محیط مورد توجه قرار گرفته و آن را به عنصر اصلی سازمان تبدیل می کند. بنا به گفته ورمایر روش های استخدام می توانند با اطمینان از آشنایی تازه واردان با فرهنگ زیست محیطی سازمان و توانایی حفظ ارزش های زیست محیطی آن، از مدیریت محیطی موثر حمایت کنند (ورمایر، ۲۰۱۷).

ب. **مدیریت عملکرد سبز:** مدیریت عملکرد سبز شامل موضوعات مربوط به نگرانی های زیست محیطی و سیاست های شرکت است. این برنامه همچنین بر استفاده از مسئولیت های زیست محیطی متمرکز است. مدیران باید در مورد عملکرد کارمندان در تمام طول سال بازخورد لازم را ارائه دهند. این روش به کارکنان کمک می کند تا دانش، مهارت و توانایی خود را افزایش دهند (احمد، ۲۰۱۵).

ج. **آموزش و توسعه سبز:** تحقیقات و آموزش سبز به سازمان ها کمک می کند تا مدیران دوستدار محیط زیست را تربیت کنند که بدون هیچ گونه تردیدی می توانند به راحتی باعث ایجاد پایداری در طول اهداف و برنامه های زیست محیطی شوند (احمد، ۲۰۱۵).

د. **جبران خدمات سبز:** از شیوه های منابع انسانی سبز می توان به تشویق رفتار مسئولانه نیروی کار برای نجات محیط زیست استفاده کرد (چریان و جاکوب، ۲۰۱۲). پاداش و جبران خدمات عمده ترین فرایندهای مدیریت منابع انسانی است که از طریق آنها کارکنان برای عملکرد خود پاداش می گیرند. احمد (۲۰۱۵) اذعان می دارد که می توان بر اساس رتبه بندی ارزیابی کارمند در مورد صلاحیت های رفتاری و فنی، پاداش در نظر گرفت. علاوه بر این، کارمندان می توانند به دلیل کارهای برجسته خود در پروژه های ویژه و همسو با مدیریت سبز، پاداش دریافت کنند.

هـ. **روابط کارکنان سبز:** در یک سازمان باید فضای کاری مشارکتی ایجاد شود که در آن کارمندان آزاد باشند تا ایده های خود را در مورد مسائل سبز ارائه دهند. این بدان معناست که دستیابی به نتایج سبز عمدتاً به تمایل کارکنان برای همکاری بستگی خواهد داشت (کاسلر^۳ و همکاران، ۲۰۱۰).

سبک رو و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود تحت عنوان تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز در عملکرد محیطی با میانجیگری عوامل توانمندساز فرهنگ سازمانی سبز، تعهد سازمانی و زیست محیطی؛ مورد مطالعه هتل های شهر یزد به این نتیجه رسیدند که مدیریت منابع انسانی سبز در تعهد سازمانی کارکنان، توانمند ساز فرهنگ سازمانی و رفتار دوستدار محیط زیستی تأثیر مثبت دارد. داده های پژوهش تأثیر توانمند ساز فرهنگ سازمانی در عملکرد محیطی را حمایت نکرده و فرضیه آن مورد تأیید قرار نگرفت. نتیجه فرضیه میانجی مدیریت منابع انسانی سبز در عملکرد محیطی با نقش میانجی عوامل توانمند ساز فرهنگ سازمانی در جهت عکس مورد تأیید قرار گرفت. جانعلی زاده قزوینی و همکاران (۱۳۹۹) در مقاله خود تحت عنوان طراحی مدل پارادایمی مدیریت منابع انسانی سبز با استفاده از روش داده بنیاد (مورد مطالعه شهرداری مشهد) با استفاده از روش داده بنیاد در مرحله کدگذاری باز تعداد ۳۱۸ کد اولیه شناسایی کردند. سپس در مرحله کدگذاری محوری به ۱۰۸ کد که با بررسی مجدد و کدگذاری انتخابی کدهای شناسایی شده مدیریت منابع انسانی سبز در قالب ۲۳ مقوله در سه سطح فردی، سازمانی و فراسازمانی

1 . Wehrmeyer
2 . Cherian & Jacob
3 . Casler et al



طبقه بندی شد و در نهایت مدل پارادایمی مدیریت منابع انسانی سبز طراحی گردید. یافته‌های پژوهش ملکی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش خود تحت عنوان خلق مزیت رقابتی واکاوی ابعاد مدیریت منابع انسانی سبز بر مدیریت زنجیره تامین سبز با نقش تعدیلگری نوجویی سبز در شرکت‌های صنعتی نشان داد که آموزش و توسعه سبز، توانمندسازی سبز و پرداخت و پاداش سبز بر مدیریت زنجیره تامین سبز و مدیریت زنجیره تامین سبز بر کسب مزیت رقابتی اثر مثبت و معناداری دارد. همچنین نوجویی سبز رابطه بین مدیریت زنجیره تامین سبز و مزیت رقابتی را تعدیل می‌کند. یافته‌های پژوهش شاهنوشی و عبدالهی (۱۳۹۷) گویای آن است که تقریباً ۲۰ درصد شهروندان آگاهی زیست محیطی پایین، ۷۰ درصد متوسط و ۱۰ درصد آگاهی زیست محیطی بالایی دارند. همچنین، رابطه متغیرهای سن، سطح تحصیلات، محل تولد، بومی بودن، پایگاه اقتصادی - اجتماعی و نزدیکی با طبیعت با متغیر فرهنگ محیط زیستی مورد تأیید قرار گرفته است.

رمضان تبار (۱۳۹۶) در مقاله ای به بررسی مدیریت منابع انسانی سبز و نقش آن در سازمانها پرداخت. وی مطرح کرد که مدیریت منابع انسانی سبز مسئول ایجاد آگاهی، اطلاع رسانی و تعامل میان کارکنان سازمان در خصوص محیط و عوامل محیطی است و با سیاست گذاری سبز موجبات ایجاد مسئولیت اجتماعی در بین آنها شده و به گونه‌ای آنها را هدایت می‌نماید که آنها به وظایف و تعهداتشان در قبال محیط عمل نمایند. فیاضی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیق خود به شناسایی بسترهای لازم برای اجرای مدیریت منابع انسانی سبز در صنعت نفت پرداختند. نتایج این تحقیق گویای این موضوع است که از میان دسته بندی کلی، حمایت مدیران ارشد از بالاترین اهمیت برخوردار می‌باشد و در نتیجه در صورت حمایت مدیر از برنامه‌های سبز، مقدمات مراحل دیگر نیز فراهم می‌شود. در میان عوامل استراتژیک وجود چشم انداز سبز، در میان عوامل سازمانی، بودجه از میان عوامل مرتبط با کارکنان، جذب و توسعه متخصصان زیست محیطی و دانش و مهارت کارکنان از مهم‌ترین عوامل شمار می‌آیند. هم چنین نتایج آزمون فریدمن به طور کلی این موضوع را روشن ساخت که عوامل مالی و حمایت مدیریت از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر اجرای مدیریت منابع انسانی سبز است.

نتایج مقاله پریاشانتا و پریانکا (۲۰۲۲) تحت عنوان تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار سبز کارکنان با نقش میانجی نگرش سبز نشان داد که مدیریت منابع انسانی سبز از طریق نگرش سبز کارکنان بر رفتارهای سبز تأثیر می‌گذارد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که سازمان‌ها باید در شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز برای تقویت رفتار سبز کارکنان در اجرای استراتژی‌های زیست محیطی و پایدار مشارکت کنند. یافته‌های مقاله کومار و همکاران (۲۰۲۲) تحت عنوان مطالعه «تأثیر عملیات مدیریت منابع انسانی سبز بر پایداری سازمان از دیدگاه کارکنان» نشان داد که عملیات مدیریت منابع انسانی سبز همچون برنامه ریزی منابع انسانی سبز، طراحی و تجزیه و تحلیل شغل سبز، استخدام و انتخاب سبز، روابط سبز کارکنان، عملیات آموزش سبز به طور قابل توجهی بر پایداری سازمانی صنایع خودروسازی در چنای تأثیر می‌گذارد. کومار و پرهارج (۲۰۱۷) در مقاله خود تحت عنوان «مدیریت منابع انسانی سبز: عملیات نوآورانه برای پایداری سازمانی» مطرح کردند که مدیریت منابع انسانی سبز ثابت کرده است که یک رویکرد مدیریت امیدوار کننده برای رسیدگی به پایداری محیط زیست شرکت وجود دارد. بنابراین، مدیریت منابع انسانی سبز به یک استراتژی تجاری کلیدی برای سازمان‌های مهم تبدیل شده است که در آن بخش‌های منابع انسانی نقشی پویا در سبز شدن سازمان نقش اساسی دارند. اکبری و شایق (۱۴۰۲) بیان می‌کنند که رفتار شهروندی سازمانی محیط‌زیست محور می‌تواند نقش میانجیگری را در تأثیرگذاری مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد پایدار و همچنین مسئولیت اجتماعی شرکت بر عملکرد پایدار ایفا کند. نتایج پژوهش رنگریز و کریم (۱۴۰۳) با عنوان طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان امور مالیاتی کشور نشان می‌دهد که در شرایط علی؛ هدفگذاری منابع انسانی سبز، در مقوله محوری؛ مدیریت منابع انسانی سبز، در شرایط مداخله گر؛ عوامل درون سازمانی سبز و برون سازمانی سبز، در عوامل زمینه‌ای (بستر)؛ جو سازمانی سبز و فرهنگ سازمانی سبز، در رابطه با راهبرد (کنش و واکنش‌ها)؛ اقدامات مرتبط با طراحی و نهادینه کردن سیستم اطلاعات منابع انسانی سبز، و در ارتباط با پیامدها؛ پیامدهای فردی، سازمانی و اجتماعی موثر می‌باشند. یافته‌های پژوهش مظاهری تهرانی و همکاران (۱۴۰۱)



نشان می‌دهد باز تعریف ارزش‌ها و سیاست‌گذاری سبز از طریق گفت‌وگو، پایبندی به مسئولیت اجتماعی سازمان با الهام از سبک مدیران عالی سازمان و توجه بیشتر به بعد اجتماعی و ارزشی جامعه تسهیل‌کننده اجرای مدیریت سبز در سازمان‌های دولتی ایران خواهد بود. هاشم‌زاده خوراسگانی و همکاران (۱۳۹۷) بیان می‌کنند مؤلفه مدیریت کیفیت جامع بر بهره‌وری سبز تأثیر مستقیم و مثبت داری دارد. یافته‌های پژوهش نصیرزاده و همکاران (۱۴۰۰) مویب این نکته است که «جذب و استخدام سبز» مهم‌ترین مؤلفه در مدیریت منابع انسانی سبز است. سومرو^۱ و همکاران (۲۰۲۱) بیان می‌کنند که بهره‌وری نیروی کار برای درک تکامل اقتصاد سبز حیاتی است؛ بنابراین سیاست‌گذاران باید بر بهره‌وری منابع انسانی، کسب‌وکار سبز و حفاظت از اکوسیستم تمرکز کنند. در همین راستا امین^۲ (۲۰۲۳) اذعان می‌دارد که ارتباط مثبت معنادار بین شیوه‌های منابع انسانی سبز و عملکرد کارکنان، رضایت شغلی و عملکرد کارکنان، و فرآیند استخدام و عملکرد کارکنان است. نتایج پژوهش کیلو و همکاران^۳ (۲۰۲۰) اشاره می‌کند که سازمان‌های مختلف ممیزی‌های زیست محیطی را برای درک موقعیت‌های اولیه خود اتخاذ می‌کنند و چنین رویکردی بر بهره‌وری و به حداقل رساندن تأثیر منفی فعالیت‌های آن‌ها بر محیط زیست موثر است.

به طور کلی می‌توان گفت؛ تاکنون پژوهش‌های بسیاری درباره مدیریت منابع انسانی سبز در صنایع مختلف انجام شده است، لیکن در حوزه صنعت بانکداری کشور این پژوهش برای اولین بار انجام می‌گیرد. مطالعات نشان می‌دهد که می‌توان با اجرای مدیریت منابع انسانی سبز و توسعه زیست محیطی در سازمان‌های خدماتی، عملکرد این نوع از سازمان‌ها را بهبود بخشید و به حفظ محیط زیست کمک کرد؛ اما علیرغم پژوهش‌های انجام شده، کماکان کمبود اطلاعات و شناخت ناکافی در خصوص جایگاه مدیریت منابع انسانی سبز و بهره‌وری آن و راهکارهای توسعه پایدار در سازمان‌های دولتی بویژه صنعت بانکداری کشور و بانک توسعه تعاون وجود دارد و بسیاری از عوامل در ارتباط با موضوع پژوهش شناسایی نشده‌اند؛ بنابراین ضرورت انجام پژوهش حاضر و ارائه راهکارهای عملی و قابل اجرا برای بهره‌وری مدیریت منابع انسانی سبز ایجاد شد. با توجه به موارد بیان شده، سوال اصلی پژوهش حاضر این است که بهره‌وری مدیریت منابع انسانی سبز در بانک توسعه تعاون از چه الگویی تبعیت می‌کند؟ برای پاسخ به سوال فوق، طراحی الگوی مزبور به مدیریت زیست محیطی جامعه در سطح کلان و بانک توسعه تعاون در سطح خرد کمک خواهد نمود.

مواد و روش‌ها

این پژوهش از نظر هدف، توسعه‌ای - کاربردی و از لحاظ جمع‌آوری داده‌ها با توجه به ماهیت پژوهش از نوع کیفی است. در این پژوهش از نظریه داده بنیاد با «رهیافت نظام مند استراوس و کوربین» مورد استفاده قرار گرفت. در پژوهش انجام یافته حاضر بر اساس نظریه داده بنیاد و رهیافت نظام مند استراوس و کوربین؛ شرایط علی، مقوله محوری مدیریت منابع انسانی سبز، بستر، شرایط مداخله‌گر، راهبردها (کنش و واکنشها) و در نهایت پیامدهای مدیریت منابع انسانی سبز مورد بررسی قرار گرفت. برای بررسی و تجزیه و تحلیل داده‌ها از سه نوع کدگذاری باز، محوری و انتخابی مورد استفاده قرار گرفت. برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با خبرگان و از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده شد. جامعه آماری پژوهش در برگیرنده خبرگان بانک (مدیران و کارشناسان در سطوح ستادی و صفی بانک توسعه تعاون) بود و نمونه‌گیری تا حصول اشباع نظری ادامه یافت و در نهایت ۱۵ مصاحبه صورت گرفت، چرا که در نمونه‌گیری نظری، انتخاب افراد نمونه به گونه‌ای که در نهایت به ساختن نظریه منتهی شود انجام می‌پذیرد (ذوالفقاریان و لطیفی، ۱۳۹۰). در واقع زمانی می‌توان اذعان داشت که خصوصیات یک طبقه تئوریک به اشباع رسیده است که داده دیگری که سبب توسعه، تعدیل و یا اضافه شدن به تئوری موجود خواهد شد به تحقیق وارد نشود. در این وضعیت اگر داده جدیدی به تحقیق وارد شود، طبقه بندی مقولات تحقیق را تغییر نخواهد

1 . Soomro et al

2 . Amin

3 . kilu et al



داد و یا پیشنهادی برای ایجاد طبقه جدید ایجاد نخواهد کرد، یعنی در حقیقت طبق نظرات استراوس و کوربین این مقولات هستند که به اشباع می‌رسند. لازم به ذکر است، استفاده از روش اشباع داده به عنوان استاندارد طلایی پایان نمونه‌گیری در تحقیق‌های کیفی می‌باشد (حیبی و جلال نیا، ۱۴۰۱).

روایی و پایایی داده‌های کیفی. پایایی به سازگاری یافته‌های پژوهش اطلاق می‌شود. در بررسی پایایی مصاحبه، مراحل همچون موقعیت مصاحبه، نسخه‌برداری و تحلیل مدنظر قرار می‌گیرد. در رابطه با پایایی مصاحبه شونده به چگونگی هدایت سؤال‌ها توجه می‌شود. برای پایایی نسخه‌برداری نیز باید به پایایی درون موضوعی نسخه‌برداری‌ها هنگام تایپ متون توسط دو فرد توجه کرد. هنگام طبقه‌بندی مصاحبه‌ها نیز توجه به درصد‌های گزارش شده توسط دو فرد کدگذار، روشی برای تعیین پایایی تحلیل است (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۳).

محاسبه پایایی کدگذاران. برای محاسبه پایایی کدگذاران، چند مصاحبه از مصاحبه‌های انجام گرفته برای نمونه انتخاب شده و در فاصله زمانی کوتاه و مشخص، هر یک از آنها دوباره کدگذاری می‌شوند؛ سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر یک از مصاحبه‌ها با هم مقایسه می‌شوند. برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهشگر، روش بازآزمایی به کار می‌رود. در هر مصاحبه، کدهایی که در دو فاصله زمانی مشابه یکدیگر هستند با عنوان «توافق» و کدهای نامشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند. محاسبه پایایی بین کدگذاری‌ها در دو فاصله زمانی به کمک رابطه ۱، صورت گرفته است (کوال، ۱۹۹۶).

$$\text{رابطه (۱)} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\% = \text{درصد پایایی بین کدگذاران}$$

نتایج این کدگذاری‌ها در جدول ۱، درج شده است. با توجه به این جدول، تعداد کل کدهای ثبت شده توسط پژوهشگران برابر با ۱۲۱ کد بوده که در این میان تعداد کل توافق بین کدها برابر با ۴۵، تعداد کل عدم توافق‌ها در این دو زمان برابر ۲۷ و پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته ۷۴ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود (خواستار، ۱۳۸۸).

جدول ۱- محاسبه پایایی بین کدگذاران

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافق‌ها	تعداد عدم توافق‌ها	پایایی بین کدگذاران
۱	P۳	۵۶	۲۰	۱۱	۷۲٪
۲	P۱۵	۶۵	۲۵	۱۶	۷۷٪
	کل	۱۲۱	۴۵	۲۷	۷۴٪

اعتبار (روایی) مصاحبه. در پژوهش حاضر، برای ارزیابی، سه معیار موثق بودن و اعتبار (باورپذیری)، انتقال پذیری، اطمینان پذیری در نظر گرفته شده است (خواستار، ۱۳۸۸). برای دستیابی به هر یک از معیارهای یادشده، اقدامات زیر صورت پذیرفته است:

۱. **اعتبار:** پژوهشگران با کسب تأیید فرآیند پژوهش توسط چهار متخصص، استفاده از دو کدگذار برای کدگذاری چند نمونه مصاحبه به منظور کسب اطمینان از یکسانی دیدگاه کدگذاران، مطرح کردن پرسش‌های عینی و قابل اندازه‌گیری مانند یادداشت کدها و یادآوری آن طی اجرای پژوهش در فرم‌های اکسل، میزان موثق بودن داده‌های پژوهش را به حد قابل قبولی افزایش داده‌اند؛

۲. انتقال پذیری: برای کسب اطمینان از انتقال پذیری یافته‌های پژوهش با سه متخصص منابع انسانی که در پژوهش مشارکت نداشتند، در خصوص یافته‌های پژوهش مشورت شد؛

۳. به منظور ایجاد اطمینان پذیری، در همه مراحل کار، جزئیات پژوهش و یادداشت برداری‌ها ثبت و ضبط شدند. براساس مدل پیاز فرایند پژوهش ساندرز، یک پژوهش از هشت لایه تشکیل شده است. که در شکل زیر براساس پژوهش حاضر در هر لایه جهت گیری متناسب با آن اشاره شده است:



شکل ۱- الگوی پیاز فرایند پژوهش (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۳)

یافته‌های تحقیق

داده‌های پژوهش با استفاده از سه نوع کدگذاری باز، محوری و گزینشی بررسی و تحلیل شدند. شرایط علی. مجموعه علل و شرایطی است که کنشگر را به روی آوردن به رفتاری خاص ترغیب می‌کند. شرایط علی معمولاً رویدادها و وقایعی هستند که بر پدیده‌ها اثر می‌گذارند (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶). در این پژوهش مقوله خرد شناسایی شده بر اساس کدهای باز مصاحبه‌ها آگاهی‌های زیست محیطی، آشنایی با استانداردهای سبز، مسئولیت پذیری، خلاقیت و نوآوری، فناوری‌های سبز، مشارکت کارکنان، فرهنگ محیط زیستی، آموزش و برنامه‌های توسعه مداوم، سیاست‌های منابع انسانی سبز، فرآیندهای مدیریتی پایدار، تعامل با سازمان‌های غیردولتی و جامعه مدنی، تشویق به فعالیت‌های زیست محیطی، تقویت روحیه همکاری اجتماعی است که این سیزده مقوله خرد در شش مقوله کلان با عنوان دانش حرفه‌ای، ویژگی‌های شخصی، فرهنگ سازمانی حامی پایداری، سیاست‌ها و فرآیندهای مدیریتی سبز، تعهد به مسئولیت اجتماعی و تعامل با ذینفعان و جوامع را تشکیل می‌دهند. کدگذاری در مورد شرایط علی در جدول ۲، ارائه شده است.

**جدول ۲- کدگذاری براساس رویکرد استراوس و کوربین در مورد شرایط علی**

مقوله کلان شرایط علی	مقوله‌ها (کدهای محوری)	کدهای باز	نمونه کدهای مصاحبه
دانش حرفه‌ای	آگاهی‌های زیست محیطی	دانش، معلومات، آگاهی از تأثیرات مالی و زیست محیطی تصمیمات	P2, P3, P9, P10, P11, P12, P13, P15
	آشنایی با استانداردهای سبز	انجام امور به صورت سیستمی و پیروی از استانداردها	P4, P7, P8
ویژگی‌های شخصی	مسئولیت‌پذیری	فرهنگ خانوادگی حمایت از محیط زیست، وجدان محیط زیستی، تعهد اخلاقی، تقویت احساس مسئولیت در قبال محیط زیست، توجه تک تک افراد سازمان به مقوله محیط زیست	P3, P10, P13, P14, P15
	خلاقیت و نوآوری	نوآوری در تفکر و حرکت سبز، تشویق به نوآوری و تفکر سبز، اهمیت به نوآوری در تفکر و حرکت سبز	P1, P14, P8, P12
فرهنگ سازمانی حامی پایداری	فناوری‌های سبز	ورود فناوری اطلاعات، ایجاد زیر ساخت‌ها، استفاده از ابزارهای فناورانه و الکترونیک برای انجام امور، بانک از نرم افزارهای مدیریتی استفاده می‌کند (کارتابل) تا مصرف کاغذ را به حداقل برساند، دیجیتال سازی فرایند کاری	P1, P2, P4, P5 P6, P9, P10, P13 P15
	مشارکت کارکنان	مشارکت کارکنان، تشکیل کمیته‌های سبز و پیشنهاد ایده‌های جدی	P7, P11, P12
	فرهنگ محیط‌زیستی	وجود فرهنگ تبعیت و اقتدار مدیران، حمایت سازمان از برنامه‌های سبز، فرهنگ سازمانی مبتنی بر مدیریت منابع انسانی سبز	P9, P11, P13, P15
	آموزش و برنامه‌های توسعه مداوم	آموزش فعالیت‌های سبز به کارکنان، توانمندسازی، آموزش فردی و سازمانی، آموزش‌های غیر حضوری جهت رشد نیروی انسانی، برگزاری ویدئو کنفرانس و جلسات مجازی	P1, P4, P7, P8, P9, P10, P14, P15
سیاست‌ها و فرآیندهای مدیریتی سبز	سیاست‌های منابع انسانی سبز	وارد کردن اهداف و سیاست‌های زیست محیطی در استراتژی‌های کلان منابع انسانی، آموزش سبز، ارزیابی عملکرد سبز، ایجاد توسعه اهداف سبز، رفتار شهروندی سازمانی، مدیریت و رهبری در راستای منابع انسانی سبز	P1, P3, P5, P7, P8, P10, P11, P15
	فرآیندهای مدیریتی پایدار	کاهش مصرف انرژی، کاهش رفت و آمد مشتریان و به طبع آن کاهش ترافیک، مصرف بهینه انرژی و آب، حذف فیزیکی گزارشات، نامه‌ها و درخواست‌های کاغذی، استفاده بهینه از منابع	P1, P2, P5, P6, P12
تعهد به مسئولیت اجتماعی	تعامل با سازمان‌های غیردولتی و جامعه مدنی	تاکید و تمرکز بر حفظ منابع ملی و رعایت منفعت عامه، مدیریت پایدار در جهت تحقق مسئولیت اجتماعی سبز، کمک به حفظ و نگهداری محیط زیست از طریق انجام مسئولیت‌های زیست محیطی از جمله درختکاری، اجرای برنامه‌های مشارکتی با جامعه محلی، حمایت دولت از فعالیت‌های مبتنی بر محیط زیست، وجود صرفه و منفعت اقتصادی در حمایت از فعالیت‌های زیست محیطی	P1, P3, P13, P14, P15
	تشویق به فعالیت‌های زیست محیطی	آسایش و رفاه بیشتر مشتریان و سهولت در دسترسی به خدمات غیر حضوری، ترغیب مشتریان به استفاده از خدمات الکترونیکی غیر حضوری	P2, P4, P6, P7, P11
تعامل با ذینفعان و جوامع	تقویت روحیه همکاری اجتماعی	تبلیغات در رسانه‌های عمومی، توسعه ارتباط با سازمانهای مربوطه و توسعه فرهنگ مدیریت منابع انسانی سبز از طریق آموزش عمومی و خانواده	P8, P9, P10, P12, P13



شرایط مداخله‌گر. شرایط مداخله‌گر شرایطی هستند که تحت کنترل قرار دارند. این شرایط تأثیرگذاری عوامل علی و زمینه‌ای را تسهیل یا دشوار می‌سازند (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶). تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها حاکی از آن است که بر اساس کدهای باز پنج مقوله خرد شناسایی شده است که شامل انگیزه کارکنان و استراتژی‌های مالی، بودجه‌گذاری و منابع مالی، رفتارهای سیاسی مدیران، پاسخ به فشارهای خارجی، توسعه مهارت‌های چند فرهنگی، افزایش پذیرش و تعهد، افزایش انگیزش و تعهد، ایجاد فرصت‌های برابر، افزایش شفافیت و اعتماد، بهبود کاهش مصرف منابع، افزایش دسترسی و بهره‌وری است که این یازده مقوله خرد در پنج مقوله کلان با عنوان شرایط اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی، قانونی و فناورانه را تشکیل می‌دهند. کدگذاری در مورد شرایط مداخله‌گر در جدول ۳، صورت گرفته است.

جدول ۳- کدگذاری براساس رویکرد استراوس و کوربین در مورد شرایط مداخله‌گر

مقوله کلان شرایط مداخله‌گر	مقوله‌ها (کدهای محوری)	کدهای باز	نمونه کدهای مصاحبه
شرایط اقتصادی	انگیزه کارکنان و استراتژی‌های مالی	ارائه مشوق‌های مالی و غیرمالی به کارکنان برای مشارکت در فعالیت‌های سبز و پایدار، کاهش هزینه‌ها از طریق بهینه‌سازی مصرف منابع انرژی و مواد	P2, P3, P4, P6, P11
	بودجه‌گذاری و منابع مالی	تخصیص بودجه برای پروژه‌های سبز و پایدار، تحلیل‌های هزینه و منفعت	P12, P14, P15
شرایط سیاسی	رفتارهای سیاسی مدیران	القای حفظ محیط زیست به عنوان یک وظیفه ملی، رفتار و تعهد مدیران بانک در حمایت از پروژه‌های سبز	P1, P5, P6,
	پاسخ به فشارهای خارجی	فشار برای رعایت مقررات محیطی، تعامل مثبت با ذینفعان	P9, P15
شرایط اجتماعی فرهنگی	توسعه مهارت‌های چند فرهنگی	تنوع در دیدگاه‌ها و روش‌های حل مسئله، تقویت پورتفوی مهارتی و نگرشی، ایجاد تیم‌های کاری قوی‌تر، بهبود توانایی‌های اجرایی در پروژه‌های سبز	P2, P3, P6, P7, P10, P13, P15
	افزایش پذیرش و تعهد	ایجاد و تقویت فرهنگ سازمانی سبز، افزایش تنوع سلاقی و مهارت‌ها و نگرش‌های نیروهای بانک	P4, P8, P11, P12
شرایط قانونی	افزایش انگیزش و تعهد	حفظ انگیزه و افزایش راندمان کار، افزایش تعهد کارکنان به اهداف سبز، ایجاد یک محیط کاری پایدار و مثبت	P1, P5, P8, P10, P11, P13
	ایجاد فرصت‌های برابر	جذب افراد متخصص و مرتبط با حوزه کاری،	P3, P6
شرایط فناورانه	افزایش شفافیت و اعتماد	شفافیت در فرآیندهای استخدامی و مدیریتی، تدوین قوانین عادلانه	P7, P8, P12
	بهبود کاهش مصرف منابع	کاهش ترافیک و آلودگی و هدر رفت منابع، کاهش استفاده از کاغذ در امور بانکی، کاهش مصرف انرژی و سوخت	P2, P3, P5, P6, P7, P9, P12, P14, P15
	افزایش دسترسی و بهره‌وری	کمک به افزایش دقت و کاهش خطاهای انسانی، صرفه جویی در زمان و هزینه مشتریان و کارکنان	P4, P7, P8, P10, P14

شرایط زمینه‌ای. به شرایط خاصی که بر کنش‌ها و تعاملات تأثیر می‌گذارند «زمینه» گفته می‌شود (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶). این زمینه ناظر بر فضای حاکم بر صنعت بانکداری است که در این پژوهش در بُعد شرایط زمینه‌ای مقوله‌های خرد شامل رهبری و حمایت مدیریت عالی، ساختار سازمانی و فرآیندها، ارتباطات داخلی، قوانین و مقررات دولتی، فشارهای اجتماعی و انتظارات عمومی شناسایی شدند که این پنج مقوله خرد، در دو مقوله کلان با عنوان عوامل درونی و عوامل بیرونی را تشکیل می‌دهند. کدگذاری در مورد شرایط زمینه‌ای در جدول ۴، صورت گرفته است.



جدول ۴- کدگذاری براساس رویکرد استراوس و کوربین در مورد شرایط زمینه‌ای

مقوله کلان شرایط زمینه‌ای	مقوله‌ها (کدهای محوری)	کدهای باز	نمونه کدهای مصاحبه
عوامل درونی	رهبری و حمایت مدیریت عالی	تشویق کارکنان و ترویج فرهنگ سبز، مدیریت ارشد، دانش و تخصص مدیران سازمان به ویژه منابع انسانی	P1, P4, P5, P6, P10, P11, P12, P15
	ساختار سازمانی و فرآیندها	استخدام کارکنان سبز، جبران خدمات سبز، مدیریت عملکرد سبز، آموزش سبز، دستورالعمل‌ها و قوانین و مقررات، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و تدوین اهداف و برنامه‌ها،	P1, P2, P6, P7, P11, P14
	ارتباطات داخلی	ایجاد تعامل و گفتار، جایگزینی ارتباطات آنلاین بجای جلسات حضوری	P3, P7, P8, P9, P13,
عوامل بیرونی	قوانین و مقررات دولتی	سیاست‌های کلان کشور، تورم، سیاست‌ها و بخشنامه‌های دولت، برنامه‌ها و سیاست‌های ابلاغی دولت و سازمان‌های بالادستی شبکه بانکی، رفتار و الزام دولت	P1, P2, P4, P5, P12, P13, P15
	فشارهای اجتماعی و انتظارات عمومی	فشار محیطی و اجتماعی، پافشاری مشتریان به استفاده از ابزارهای نوین بانک، فعالیت و مطالبه‌گری NGOها، رقابت در صنعت بانکی، تبلیغ جهت استفاده بیشتر از خدمات الکترونیکی،	P3, P6, P8, P9, P10, P11, P13, P14

راهبردها. راهبردها نمایانگر رفتارها، فعالیت‌ها و تعاملات هدفداری است که تابع پدیده اصلی و تحت تأثیر شرایط مداخله و زمینه حاکم است (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶) که در پژوهش حاضر شامل سه بخش پاسخگویی به نیازهای قانونی و استانداردها، تسهیل در پیاده‌سازی و نظارت بر سیاست‌های سبز، مدیریت فرهنگ سازمانی است. تسهیل موانع قانونی و استانداردها، آگاهی‌بخشی، مدیریت بهتر داده‌های محیطی و سبز، مدیریت بهتر منابع و کاهش هزینه‌ها، حمایت از تصمیم‌گیری استراتژیک، آموزش و توسعه، ترویج فرهنگ سازمانی، ۷ مقوله خردی است که شامل مقوله‌های کلان پاسخگویی به نیازهای قانونی و استانداردها، تسهیل در پیاده‌سازی و نظارت بر سیاست‌های سبز، مدیریت فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهند. کدگذاری در مورد راهبردها در جدول ۵، صورت گرفته است.

جدول ۵- کدگذاری براساس رویکرد استراوس و کوربین در مورد راهبردها

مقوله کلان راهبردها	مقوله‌ها (کدهای محوری)	کدهای باز	نمونه کدهای مصاحبه
پاسخگویی به نیازهای قانونی و استانداردها	تسهیل موانع قانونی و استانداردها	اصلاح فرایندهای سازمانی و ایجاد فرایندهای جدید سازگار با محیط زیست، کمک به ارایه گزارش‌های دقیق و به‌موقع در مورد عملکرد سبز و اقدامات محیطی، تسهیل مدیریت پروژه‌های سبز و نظارت بر اجرای سیاست‌های محیطی، پاسخ به نیازهای قانونی و استانداردهای زیست‌محیطی	P1, P3, P6, P8, P10, P12, P14, P15
	آگاهی‌بخشی	اطلاع‌رسانی درباره مسائل سبز و پایدار، نبود دستورالعمل مشخص	P7, P10, P15
تسهیل در پیاده‌سازی و نظارت بر سیاست‌های سبز	مدیریت بهتر داده‌های محیطی و سبز	ایجاد همدلی و صمیمیت بیش از پیش میان همکاران و مدیران، تدوین مقررات برای الزام استفاده از سیستم، اهداف واقع بینانه، ایجاد پایبندی به اهداف سازمانی، تبلیغات	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P9, P11, P12, P13, P14, P15
	مدیریت بهتر منابع و کاهش هزینه‌ها	رعایت موارد کاهش مصرف انرژی توسط پرسنل، کاهش هزینه‌های مرتبط با مصرف منابع و فعالیت‌های زیست‌محیطی	P4, P6, P9, P11, P12, P13, P14,



مقوله کلان راهبردها	مقوله‌ها (کدهای محوری)	کدهای باز	نمونه کدهای مصاحبه
	حمایت از تصمیم‌گیری استراتژیک	تعیین اهداف سبز، تخصیص منابع، برنامه‌ریزی برای پروژه‌های جدید، تعیین اهداف زیست محیطی مشخص در سازمان	P1, P2, P3, P8, P11, P14, P15
	آموزش و توسعه	آموزش مدیریت منابع سبز به کلیه پرسنل، آموزش و تشویق به استفاده از خدمات الکترونیکی، تبیین اهداف و آموزش کارکنان	P1, P5, P7, P8, P11, P12, P14, P15
مدیریت فرهنگ سازمانی	ترویج فرهنگ سازمانی	تقویت فرهنگ سبز در سازمان از طریق ارتباطات داخلی و برنامه‌های تشویقی برای حمایت از اهداف سبز. تعیین پاداش‌ها و مشوق‌های لازم برای استفاده از سیستم	P3, P4, P5, P9, P10, P13, P14,

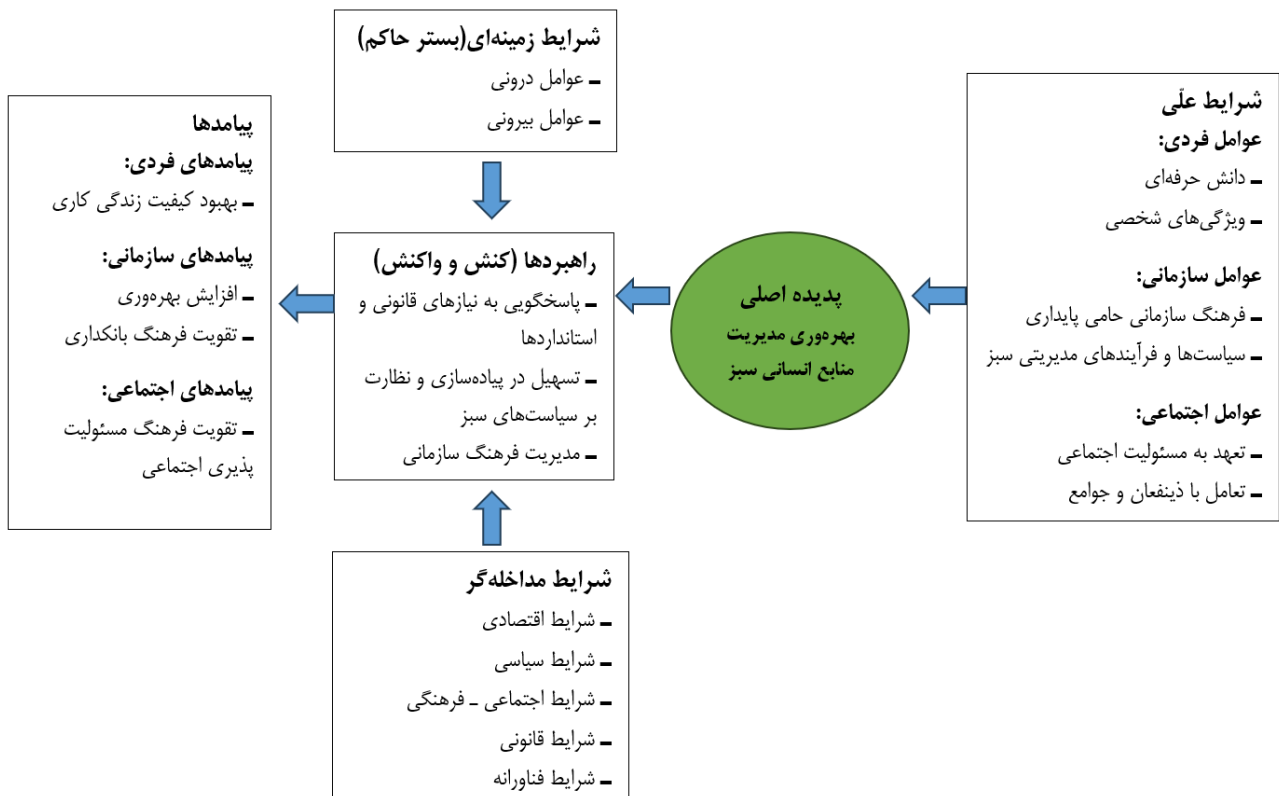
پیامدها. پیامدها، نتایج نهایی اجرای اقدامات واکنشی هستند. هر جا انجام یا ندادن عمل معینی در پاسخ به مسئله ای برای حفظ یک موقعیت، از سوی فرد یا سازمان انتخاب شود پیامدهایی پدید می‌آید (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶). ۷. مقوله خرد در این بخش شناسایی شده بود که شامل افزایش انگیزش و رضایت شغلی، افزایش آگاهی و تعهد به محیط زیست، پایداری مالی و کاهش هزینه‌ها، کارایی و اثربخشی، تقویت برند بانک، ارتقاء فرهنگ بانکداری، تقویت مسئولیت اجتماعی بانکداری و اجتماعی و تاثیر مثبت بر رفاه اجتماعی است. این ۸ مقوله خرد با رویکرد استقرایی چهار مقوله کلان را تشکیل داده‌اند که شامل بهبود کیفیت زندگی کاری، افزایش بهره‌وری، تقویت فرهنگ بانکداری و تقویت فرهنگ مسئولیت پذیری اجتماعی است. کدگذاری در مورد پیامدها در جدول ۶ آورده شده است.

جدول ۶- کدگذاری براساس رویکرد استراوس و کوربین در مورد پیامدها

مقوله کلان پیامدها	مقوله‌ها (کدهای محوری)	کدهای باز	نمونه کدهای مصاحبه
بهبود کیفیت زندگی کاری	افزایش انگیزش و رضایت شغلی افزایش آگاهی و تعهد به محیط زیست	افزایش رفاه و افزایش عملکرد سبز، حس رضایت ناشی از کمک به حفظ محیط زیست در افراد افزایش آگاهی نسبت به محیط زیست، تقویت فرهنگ سبز، تعهد به اصول سبز	P1, P3, P4, P7, P8, P9, P11, P13, P14 P1, P2, P5, P6, P10, P12, P13, P14, P15
افزایش بهره‌وری	پایداری مالی و کاهش هزینه‌ها	کاهش ضایعات - کاهش و صرفه جویی در مصرف کاغذ، صرفه جویی مصرف انرژی، جلوگیری از اتلاف وقت کارکنان با الکترونیک شده مکاتبات و بایگانی‌ها، کاهش هزینه اداری و انرژی، انجام مکاتبات سازمانی بصورت الکترونیک و دسترسی به سوابق مکاتبات با سرعت بیشتر، تسریع در انجام کارها با سیستمی شدن امور بجای تردهای بی مورد	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P9, P10, P12, P14
کارایی و اثربخشی	افزایش بهره‌وری، افزایش تعهد سازمانی - افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی	افزایش بهره‌وری، افزایش تعهد سازمانی - افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی	P1, P3, P4, P5, P7, P8, P9, P10, P11, P13, P14, P15
تقویت فرهنگ بانکداری	تقویت برند بانک	ایفای مسئولیت اجتماعی بانک، افزایش آگاهی عمومی در مورد مسائل محیط زیست از اصول پذیرفته شده این بانک، تبلیغات هرچه بیشتر و بهتر برای بانک، بهبود جایگاه بانک در نگاه عمومی اجتماع، اقبال عمومی نسبت به بانک و بهبود جایگاه اجتماعی فرهنگی بانک، الگو شدن بانک و حسن شهرت سازمان در اجرای اهداف اجتماعی	P1, P2, P3, P4, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P15
ارتقاء فرهنگ بانکداری	سلامتی فرد و سلامت جامعه، ایجاد دیدگاه مثبت در جامعه نسبت به بانک، کمک به توسعه پایدار جامعه، تقویت فرهنگ سازی محیط زیست	سلامتی فرد و سلامت جامعه، ایجاد دیدگاه مثبت در جامعه نسبت به بانک، کمک به توسعه پایدار جامعه، تقویت فرهنگ سازی محیط زیست	P1, P2, P3, P5, P6, P7, P8, P12
تقویت فرهنگ مسئولیت پذیری اجتماعی	تقویت مسئولیت اجتماعی بانکداری و اجتماعی	حفظ منابع کشور و صرفه جویی در مصرف انرژی و سوخت توسط آحاد جامعه، کمک به حفظ محیط زیست	P1, P3, P6, P14
تاثیر مثبت بر رفاه اجتماعی	تاثیر مثبت بر رفاه اجتماعی	افزایش رفاه اجتماعی، بهتر شدن کیفیت زندگی اجتماعی	P4, P13, P15



کدگذاری محوری و گزینشی. بعد از کدگذاری باز، کدگذاری محوری صورت گرفت که در آن مقوله‌های جدا از هم در چارچوبی معنادار کنار یکدیگر قرار گرفتند و روابط میان آنها، به ویژه رابطه مقوله محوری با سایر مقوله‌ها، مشخص شد (شکل ۲) پس از کدگذاری محوری، کدگذاری گزینشی صورت گرفت. کدگذاری گزینشی به معنای یکپارچه کردن و پالایش نظریه است که از طریق کشف مقوله محوری امکان پذیر می‌شود (استراوس و کوربین^۱، ۱۹۹۸).



شکل ۲. کدگذاری محوری بر اساس الگوی کدگذاری بهره‌وری مدیریت منابع انسانی سبز حاصل از یافته‌های پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی بهره‌وری مدیریت منابع انسانی سبز در بانک توسعه تعاون انجام شد و بر مبنای داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق با خبرگان، الگویی نهایی و نسبتاً جامع برای تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها و پیامدهای این پدیده ارائه گردید. یافته‌ها نشان داد که بهره‌وری مدیریت منابع انسانی سبز در این بانک صرفاً تابع اقدامات اجرایی محدود یا برنامه‌های نمادین زیست‌محیطی نیست، بلکه پدیده‌ای چندبعدی و زمینه‌مند است که از تعامل پیچیده میان عوامل انسانی، مدیریتی، سازمانی و محیطی شکل می‌گیرد. در این الگو، شرایط علی شامل دانش حرفه‌ای، ویژگی‌های شخصی کارکنان، فرهنگ سازمانی حامی پایداری، سیاست‌ها و فرآیندهای مدیریتی سبز، تعهد به مسئولیت اجتماعی، و نحوه تعامل با ذی‌نفعان و جوامع شناسایی شد؛ عواملی که هر یک به‌گونه‌ای مستقیم یا غیرمستقیم ظرفیت سازمان را برای استقرار و تقویت مدیریت منابع انسانی سبز افزایش می‌دهند. به بیان دیگر، زمانی که کارکنان از دانش تخصصی مناسب برخوردار باشند، ویژگی‌های فردی آنان با ارزش‌های محیط‌زیستی و اجتماعی هم‌راستا شود، و سازمان نیز از طریق ساختارها، سیاست‌ها و فرهنگ خود چنین رویکردی را پشتیبانی کند، زمینه برای ظهور و تقویت بهره‌وری در مدیریت منابع انسانی سبز فراهم می‌شود. این امر از آن جهت اهمیت دارد که در سازمان‌های خدماتی، به‌ویژه در نظام بانکی، کیفیت عملکرد منابع انسانی و نحوه درونی‌سازی ارزش‌های سازمانی در رفتار کارکنان، نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت سیاست‌های تحول‌گرا دارد.

¹ Straus & Corbin



در بخش شرایط مداخله‌گر، عوامل اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، قانونی و فناورانه به‌عنوان متغیرهایی شناسایی شدند که می‌توانند شدت و جهت اثرگذاری مؤلفه‌های اصلی الگو را تحت تأثیر قرار دهند. این یافته نشان می‌دهد که بهره‌وری مدیریت منابع انسانی سبز نه در خلاء، بلکه در متن یک محیط نهادی و اجتماعی خاص معنا پیدا می‌کند. برای مثال، فشارهای قانونی و الزامات استاندارد می‌توانند سازمان را به سوی پذیرش رویه‌های سبز سوق دهند، در حالی که محدودیت‌های اقتصادی یا ضعف زیرساخت‌های فناورانه ممکن است از سرعت و اثربخشی این فرایند بکاهند. همچنین در بستر حاکم، عوامل درونی و بیرونی سازمان به‌عنوان شرایط زمینه‌ای مؤثر شناسایی شدند؛ عواملی که مشخص می‌سازند بانک تا چه اندازه از آمادگی ساختاری، فرهنگی و راهبردی لازم برای استقرار الگوی مورد نظر برخوردار است. از منظر نظری، این یافته مؤید آن است که بهره‌وری منابع انسانی سبز محصول تعامل میان قابلیت‌های درون‌سازمانی و اقتضات برون‌سازمانی است و نمی‌توان آن را صرفاً از طریق اصلاحات درون‌واحدی یا سیاست‌گذاری‌های سطحی ارتقا داد.

در بخش راهبردها، پاسخ‌گویی به نیازهای قانونی و استانداردها، تسهیل در پیاده‌سازی و نظارت بر سیاست‌های سبز، و مدیریت اثربخش فرهنگ سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین جهت‌گیری‌های راهبردی استخراج شد. این راهبردها نشان می‌دهند که موفقیت در تحقق بهره‌وری مدیریت منابع انسانی سبز مستلزم رویکردی نظام‌مند، پیوسته و چندسطحی است. در واقع، سازمان برای دستیابی به نتایج پایدار، باید هم‌زمان سه سطح را مدیریت کند: نخست، سطح انطباق و پاسخ‌گویی رسمی به الزامات قانونی و استانداردهای حرفه‌ای؛ دوم، سطح اجرایی که در آن سیاست‌های سبز باید به رویه‌های عملی، نظام‌های ارزیابی، سازوکارهای نظارتی و ابزارهای انگیزشی ترجمه شوند؛ و سوم، سطح فرهنگی که در آن ارزش‌های پایداری باید به بخشی از هویت سازمانی و رفتار روزمره کارکنان تبدیل شود. این تحلیل حاکی از آن است که هرگونه غفلت از یکی از این سطوح می‌تواند کارآمدی کل الگو را تضعیف کند؛ زیرا حتی بهترین سیاست‌ها نیز در غیاب فرهنگ سازمانی مناسب یا زیرساخت‌های نظارتی مؤثر، به نتایج مطلوب منجر نخواهند شد.

پیامدهای کلیدی الگوی طراحی شده شامل بهبود کیفیت زندگی کاری، افزایش بهره‌وری، تقویت فرهنگ بانکداری و ارتقای فرهنگ مسئولیت‌پذیری اجتماعی است. این پیامدها بیانگر آن هستند که مدیریت منابع انسانی سبز صرفاً در خدمت اهداف زیست‌محیطی نیست، بلکه می‌تواند به‌مثابه یک اهرم راهبردی برای ارتقای عملکرد سازمانی و توسعه سرمایه انسانی نیز عمل کند. بهبود کیفیت زندگی کاری از این جهت اهمیت دارد که کارکنان در محیط‌هایی که ارزش‌های انسانی، اجتماعی و محیط‌زیستی در آن‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد، احساس تعلق، معنا و رضایت بیشتری را تجربه می‌کنند. افزایش بهره‌وری نیز نتیجه منطقی بهبود فرایندها، ارتقای انگیزش کارکنان، کاهش اتلاف منابع و تقویت هماهنگی میان اهداف فردی و سازمانی است. افزون بر این، تقویت فرهنگ بانکداری و مسئولیت‌پذیری اجتماعی می‌تواند جایگاه بانک توسعه تعاون را به‌عنوان یک نهاد اقتصادی متعهد به توسعه پایدار تثبیت کند و مشروعیت اجتماعی آن را در میان مشتریان، نهادهای ناظر و جامعه افزایش دهد. از این منظر، الگوی ارائه‌شده نه تنها واجد کارکردهای درون‌سازمانی، بلکه دارای آثار برون‌سازمانی و اجتماعی نیز هست. یافته‌های این پژوهش با نتایج مطالعات پیشین نیز هم‌خوانی قابل توجهی دارد و از این حیث می‌توان گفت الگوی استخراج‌شده از پشتوانه نظری و تجربی مناسبی برخوردار است. در سطح بین‌المللی، نتایج این پژوهش با مطالعات ابویحیی و زرگر (۲۰۲۳)، فاتوکی (۲۰۲۱)، جابور و همکاران (۲۰۱۹)، رنویک و همکاران (۲۰۱۸)، جباتی (۲۰۱۸)، ورمیر و همکاران (۲۰۱۸)، اوپاتا و آرول راجا (۲۰۱۸)، لونگونی و همکاران (۲۰۱۸)، دونوهه (۲۰۱۷)، بانگوال و همکاران (۲۰۱۷)، تانک و همکاران (۲۰۱۷)، نورتون و همکاران (۲۰۱۷)، مصری و جارون (۲۰۱۷)، دومونت و همکاران (۲۰۱۷)، آپاتا (۲۰۱۷)، استاکلاپ و دل (۲۰۱۶)، گورچی و همکاران (۲۰۱۶)، اوپاتا و آرول راجا (۲۰۱۴)، مصری و جابور (۲۰۱۳)، رنویک و همکاران (۲۰۱۳)، جکسون و همکاران (۲۰۱۱)، و جابور و سنتوس (۲۰۰۸) مطابقت دارد. همچنین در سطح داخلی، یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های اکبری و شایق (۱۴۰۲)، مظاهری تهرانی و همکاران (۱۴۰۱)، قاسمی رام و همکاران (۱۴۰۱)، سبک‌رو و همکاران (۱۴۰۱)، شیردل و همکاران (۱۴۰۱)، و شاهنوشی و عبدالهی (۱۳۹۷) نیز همسو است. این هم‌راستایی نشان می‌دهد که مؤلفه‌های شناسایی‌شده در این پژوهش، نه تنها از اعتبار زمینه‌ای در بستر بانک توسعه تعاون برخوردارند، بلکه با ادبیات علمی موجود در حوزه مدیریت منابع انسانی سبز نیز سازگاری دارند و می‌توان آن‌ها را در چارچوبی گسترده‌تر از یک مطالعه موردی خاص تفسیر کرد.

بر پایه نتایج حاصل از این پژوهش، می‌توان مجموعه‌ای از پیشنهادها را کاربردی را برای ارتقای بهره‌وری مدیریت منابع انسانی سبز در بانک توسعه تعاون ارائه کرد. نخست، ضروری است برنامه‌های آموزشی منسجمی با تمرکز بر مفاهیم پایداری، مدیریت منابع انسانی



سبز و مسئولیت اجتماعی طراحی و اجرا شود تا دانش و حساسیت حرفه‌ای کارکنان نسبت به الزامات جدید سازمانی افزایش یابد. در کنار آن، طراحی برنامه‌های توسعه فردی برای تقویت مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصی کارکنان در راستای پذیرش و حمایت از سیاست‌های سبز اهمیت زیادی دارد؛ زیرا موفقیت این سیاست‌ها تا حد زیادی به نگرش‌ها، آمادگی روانی و شایستگی‌های رفتاری کارکنان وابسته است. استفاده از فناوری‌های آموزشی نوین نیز می‌تواند به تعمیق یادگیری و تسهیل انتقال مفاهیم پایدار در سطوح مختلف سازمان کمک کند. همچنین تدوین منشور یا بیانیه پایداری، با تأکید بر ارزش‌های سبز و مسئولیت‌پذیری اجتماعی، می‌تواند به‌عنوان مرجع هنجاری و نمادین برای جهت‌دهی به تصمیمات و رفتارهای سازمانی عمل کند.

از سوی دیگر، ایجاد سازوکارهای تشویقی برای حمایت از رفتارهای سازگار با محیط زیست، مانند پاداش‌دهی به ایده‌های نوآورانه در حوزه پایداری، می‌تواند انگیزه کارکنان را برای مشارکت فعال در تحقق اهداف سبز افزایش دهد. ترویج فرهنگ سازمانی حامی پایداری از طریق برنامه‌های ارتباطی داخلی، گفت‌وگوی مستمر مدیریتی و مشارکت فعال کارکنان در طرح‌های زیست‌محیطی نیز از جمله اقداماتی است که می‌تواند شکاف میان سیاست‌های رسمی و رفتارهای واقعی سازمانی را کاهش دهد. افزون بر این، بازنگری در سیاست‌ها و فرایندهای مدیریتی به‌منظور هم‌راستا شدن با استانداردهای سبز بین‌المللی، برای نهادینه‌سازی رویکرد پایداری امری اجتناب‌ناپذیر است. پیاده‌سازی نظام مدیریت سبز، شامل استفاده بهینه از منابع، کاهش مصرف کاغذ و بهبود فرایندهای دیجیتال، نه تنها آثار زیست‌محیطی فعالیت‌های بانک را کاهش می‌دهد، بلکه از منظر اقتصادی نیز می‌تواند به کاهش هزینه‌ها و افزایش کارایی منجر شود.

در سطح ارتباط با ذی‌نفعان، اطلاع‌رسانی شفاف درباره اقدامات بانک در حوزه پایداری به مشتریان و جامعه، نقش مهمی در افزایش اعتماد عمومی و تقویت سرمایه اجتماعی بانک ایفا می‌کند. همچنین ایجاد نظام‌های نظارتی کارآمد برای ارزیابی میزان رعایت استانداردها و اهداف زیست‌محیطی، شرط لازم برای سنجش اثربخشی سیاست‌های اتخاذشده و اصلاح مستمر آنهاست. توسعه محصولات و خدمات بانکی سازگار با محیط زیست، مانند وام‌های سبز یا سرمایه‌گذاری در پروژه‌های پایدار، می‌تواند بانک را از یک نهاد صرفاً تابع مقررات به یک بازیگر فعال در توسعه پایدار تبدیل کند. در همین راستا، ارائه تخفیف‌ها یا امتیازات ویژه به مشتریانی که در پروژه‌های زیست‌محیطی و اجتماعی مشارکت می‌کنند، می‌تواند هم مشوق رفتار مسئولانه در سطح جامعه باشد و هم مزیت رقابتی بانک را تقویت کند. در نهایت، طراحی نظام‌های ارزیابی برای سنجش تأثیر سیاست‌های سبز بر بهره‌وری و عملکرد بانک، ضرورت دارد تا تصمیم‌گیری‌های مدیریتی بر پایه شواهد انجام شود و امکان بهبود مستمر فراهم آید. به‌طور کلی، اجرای هماهنگ این پیشنهادها می‌تواند بانک توسعه تعاون را در مسیر تبدیل شدن به سازمانی پیشرو در حوزه پایداری، مسئولیت اجتماعی و بهره‌وری منابع انسانی قرار دهد و زمینه تحقق اهداف بلندمدت آن را در سطح سازمانی و اجتماعی فراهم سازد.

منابع

- اکبری، پیمان، و شایق، مصطفی. (۱۴۰۲). تحلیل تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز و مسئولیت اجتماعی شرکت بر عملکرد پایدار با نقش میانجی رفتار شهروندی محیط‌زیست‌محور. *مطالعات مدیریت توسعه سبز*، ۲(۲)، ۴۱-۶۶. <https://doi.org/10.22077/jgmd.2023.6079.1017>
- دانایی‌فرد، حسن، الوانی، سیدمهدی، و آذر، عادل. (۱۳۸۳). *روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع*. انتشارات صفار.
- دانایی‌فرد، حسن، و امامی، سیدمجتبی. (۱۳۸۶). استراتژی‌های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد. *اندیشه مدیریت*، ۱(۲)، ۶۹-۹۷. <https://doi.org/10.30497/smt.2007.104>
- رنگریز، حسن. (۱۳۹۹). *مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی*. انتشارات دانشگاه خوارزمی.
- رنگریز، حسن، و کریم، محمدحسین. (۱۴۰۳). طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان امور مالیاتی کشور. *مطالعات مدیریت توسعه سبز*. <https://doi.org/10.22077/jgdms.2024.7449.1109>
- قیطانی، سلمان. (۱۴۰۰). تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر ارتقاء بهره‌وری (مورد مطالعه: مناطق و سازمان‌های وابسته به شهرداری تهران). <https://ganj.irandoc.ac.ir/#/articles/e63e18c588956cfb3b65001727cc2d04>
- مظاهری تهرانی، مینا، الوانی، سیدمهدی، واعظی، رضا، زاهدی، شمس‌السادات، و قربانی‌زاده، جهان‌الله. (۱۴۰۱). الگوی مدیریت سبز برای سازمان‌های دولتی ایران. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۱۷(۶۸)، ۱-۴۳. https://journal.iams.ir/article_389.html



- نصیرزاده، مؤده، معمارزاده طهران، غلامرضا، امیرنژاد، قنبر، مکنوندی، فواد، و کراهی مقدم، سیروس. (۱۴۰۰). طراحی مدل مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان‌های دولتی ایران (مورد مطالعه: ستاد وزارت نفت ایران). *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۱۳(۵۰)، ۱۷۲-۱۵۱. <http://iieshrm.ir/article-1-1283-fa.html>
- هاشمزاده خوراسگانی، غلامرضا، علیرضایی، ابوتراب، و میهن‌پرست، امیررضا. (۱۳۹۷). تأثیر مدیریت کیفیت جامع بر بهره‌وری سبز (مورد مطالعه: شرکت صنایع ریخته‌گری ایران). *مدیریت بهره‌وری*، ۱۳(۴۶)، ۹۷-۱۲۹. <https://doi.org/20.1001.1.27169979.1397.12.3.4.2>
- Aggarwal, S., & Sharma, B. (2015). Green HRM: Need of the hour. *International Journal of Management and Social Science Research Review*, 1(8), 63-70. <http://ijmsrr.com/downloads/2802201511.pdf>
- Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), Article 1030817. <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>
- Akbari, P., & Shayegh, M. (2023). Analysis of the effect of green human resource management and corporate social responsibility on sustainable performance with the mediating role of environmental citizenship behavior. *Green Development Management Studies*, 2(2), 41-66. <https://doi.org/10.22077/JGMD.2023.6079.1017> (In Persian)
- Akdeniz, A. (2023). Towards sustainable human resource management: Linking green human resource management activities with ISO standards. *SAGE Open*, 13(3). <https://doi.org/10.1177/21582440231192907>
- Amin, K. (2023). Effect of green human resource practices on productivity in the manufacturing industry of Pakistan. *Journal of Managerial Sciences*, 17(2), 82-93. <https://journals.qurtuba.edu.pk/ojs/index.php/jms/article/view/746>
- Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 247, Article 119131. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119131>
- Casler, A., Gundlach, M. J., Persons, B., & Zivnuska, S. (2010). Sierra Nevada Brewing Company's thirty-year journey toward sustainability. *People & Strategy*, 33(1), 44. <https://www.proquest.com/trade-journals/sierra-nevada-brewing-companys-thirty-year/docview/224586127/se-2>
- Chang, C. H., & Chen, Y. S. (2012). Determinants of green intellectual capital. *Management Decision*, 50(1), 74-94. <https://doi.org/10.1108/00251741211194886>
- Cherian, J., & Jacob, J. (2012). Green marketing: A study of consumers' attitude towards environment-friendly products. *Asian Social Science*, 8(12), 117-126. <https://doi.org/10.5539/ass.v8n12p117>
- Danaeifard, H., Alvani, S. M., & Azar, A. (2004). *Qualitative research methodology in management: A comprehensive approach*. Saffar Publications. (In Persian)
- Danaeifard, H., & Emami, S. M. (2007). Qualitative research strategies: A reflection on grounded theory. *Strategic Management Thought*, 1(2), 69-97. <https://doi.org/10.30497/smt.2007.104> (In Persian)
- Hashemzadeh Khorasgani, G., Alirezaei, A. T., & Mihanparast, A. (2018). The effect of total quality management on green productivity: Case study of Iran Foundry Industries Company. *Productivity Management*, 12(46), 97-129. <https://doi.org/20.1001.1.27169979.1397.12.3.4.2> (In Persian)
- Kalechi, E., & Jemielu, I. (2021). The effect of human resource management practices on the productivity of deposit bank employees. *Journal of Dimensions and Public Sector Management*, 2(3), 22-29. <https://doi.org/10.48173/jdmps.v2i3.110>
- Khateeb, F. R., & Nabi, T. (2023). Green human resource management: A review of two decades of research. *Management Research & Practice*, 15(2), 43-64. <https://ideas.repec.org/a/rom/mrpase/v15y2023i2p43-64.html>
- Kilu, R. H., & Sanda, M. A. (2020). Green work environments and workforce productivity among energy organizations in Ghana. In *Advances in human factors and systems interaction: Proceedings of the AHFE 2020 Virtual Conference on Human Factors and Systems Interaction* (pp. 163-170). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-51369-6_22
- Marhatta, S., & Adhikari, S. (2013). Green HRM and sustainability. *International Electronic Journal of Ongoing Research in Management & IT*. <https://doi.org/10.31305/rrijm.2020.v05.i11.025>
- Mathapati, C. M. (2013). Green HRM: A strategic facet. *Tactful Management Research Journal*, 2(2), 1-6. <https://oldtm.lbp.world/UploadedArticles/102.pdf>
- Mazaheri Tehrani, M., Alvani, S. M., Vaezi, R., Zahedi, S., & Ghorbanzadeh, V. (2022). Green management model for Iranian government organizations. *Iranian Management Sciences Quarterly*, 17(68), 1-43. https://journal.iams.ir/article_389.html (In Persian)



- Mishra, P. (2017). Green human resource management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 762–788. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2016-1079>
- Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243, Article 118595. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118595>
- Mustafa, K., Hussain, M. B., Ahmad, F., Ejaz, F., Khan, H. G. A., & Donai, A. (2023). Green human resource management practices to achieve green competitive advantage: A moderated mediation model. *Heliyon*, 9(11), Article e21830. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21830>
- Nasirzadeh, M., Memarzadeh Tehran, G., Amirnejad, G., Makvandi, F., & Kerrahi Moghadam, S. (2021). Designing a green human resources management model in Iran's government organizations: Case study of the headquarters of the Iranian Ministry of Oil. *Strategic Studies in Oil and Energy Industry*, 13(50), 151–172. <http://iieshrm.ir/article-1-1283-fa.html> (In Persian)
- Parida, R., Katiyar, R., & Rajans, K. (2023). Identify and analyze critical barriers to achieving sustainable development in India. *Journal of Modelling in Management*, 18(3), 727–755. <https://doi.org/10.1108/JM2-11-2020-0288>
- Qaitani, S. (2021). *The effect of green human resources management on improving productivity: Case study of regions and organizations affiliated with Tehran Municipality*. <https://ganj.irandoc.ac.ir/#/articles/e63e18c588956cfb3b65001727cc2d04> (In Persian)
- Rangriz, H. (2020). *Manpower productivity management*. Kharazmi University Publications. (In Persian)
- Rangriz, H., & Karim, M. H. (2024). Designing a model of green human resources management in the country's tax affairs organization. *Green Development Management Studies*. <https://doi.org/10.22077/JGDMS.2024.7449.1109> (In Persian)
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J. C., & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 737–749. <https://doi.org/10.1002/bse.2277>
- Sarkar, A., Qian, L., & Peau, A. K. (2020). Overview of green business practices within the Bangladeshi RMG industry: Competitiveness and sustainable development perspective. *Environmental Science and Pollution Research*, 27, 22888–22901. <https://doi.org/10.1007/s11356-020-08816-y>
- Singh, S. K., Chen, J., Del Giudice, M., & El-Kassar, A. N. (2019). Environmental ethics, environmental performance, and competitive advantage: Role of environmental training. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 203–211. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.05.032>
- Soomro, M. M., Wang, Y., Tonio, R. A., Aripkhanova, K., & Ansari, M. I. (2021). Human resource management in the green economy: Does green labor productivity matter in low-carbon development in China? *Environmental Science and Pollution Research*, 28(42), 59805–59812. <https://doi.org/10.1007/s11356-021-14872-9>
- Tang, Y., Chen, Y., Jiang, P., Paille, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: Scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31–55. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147>
- Wehrmeyer, W. (Ed.). (2017). *Greening people: Human resources and environmental management*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351283045>
- Wu, J., Dunn, S., & Forman, H. (2012). A study on green supply chain management practices among large global corporations. *Journal of Supply Chain and Operations Management*, 10(1). https://www.csupom.com/uploads/1/1/4/8/114895679/jscom_2012-1-13.pdf
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C. J., Sehnem, S., & Mani, V. (2020). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 212–228. <https://doi.org/10.1002/bse.2359>