

Designing the productivity model of green human resources management in the Tose'e Ta'avon Bank

Tohid Mahmoudi¹, Hassan Rangriz², Mohammad Hossein Karim³

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
Rangriz@khu.ac.ir

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

Abstract

Introduction

In recent decades, environmental transformations, climate change, and the depletion of natural resources have raised serious concerns globally. Factors such as population growth, increased industrial production, and the excessive use of raw materials have intensified environmental crises, including global warming. These challenges have compelled governments and international organizations to adopt environmental regulations, such as the Kyoto Protocol and the Montreal Convention. In this context, organizations need to balance technology, behavioral requirements, and their overall environmental impact to mitigate these issues. The implementation of Green Human Resource Management (GHRM) practices has emerged as a key strategy in this regard. This approach includes processes such as green recruitment, green performance management, green training and development, employee participation in environmental activities, and green reward systems. These practices not only contribute to environmental preservation but also enhance productivity, improve organizational performance, and reduce production costs.

In Iran, the Bank of Tose'e Ta'avon, as one of the key economic institutions, can play a significant role in promoting green management. With its mission to support small and medium-sized enterprises and finance productive activities, the bank has great potential to institutionalize green human resource management principles. However, challenges such as the absence of mechanisms for evaluating employees' environmental performance, the lack of a strong green culture within the organization, and the underutilization of green human resource potential have limited the bank's ability to achieve its environmental goals. Moreover, legal requirements and social pressures to implement green policies compel the bank to develop comprehensive models for green human resource management. These models should focus on recruiting environmentally committed personnel, providing continuous training, evaluating green performance, and creating motivational systems that can enhance organizational productivity while reducing the environmental impact of the bank's activities. This research aims to identify key factors influencing the productivity of green human resource management in the Bank of Tose'e Ta'avon and to propose a comprehensive model that can improve the bank's environmental performance and enhance employee productivity. Such a model can strengthen the bank's role in achieving environmental sustainability and contribute to the country's economic and social development.

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 research aimed to design a model for the productivity of green human resource management in Bank of Tose'e Ta'avon. Based on the results obtained, the key outcomes of this model include improving the quality of work life, increasing productivity, and strengthening the culture of banking and social responsibility, which can help the banking industry move towards sustainability and achieve its environmental goals. The successful implementation of this model requires attention to cultural and social contexts, as well as alignment of management policies and processes with green standards.

The findings and results of the current research align with the studies of foreign experts such as 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 authors such as Akbari and Shaegh (2023), Mozaffari Tehrani et al. (2022), Ghasemi Ram et al (2022), Sabk Row et al (2022), Shirdel et al. (2022), Shahnoushi and Abdollahi (2018).

Practical Suggestions

Based on the research results and the developed model, the following practical suggestions can be made for Bank of Tose'e Ta'avon. The implementation of these suggestions can help

the bank become a leader in sustainability and social responsibility while enhancing human resource productivity and stakeholder satisfaction:

- Design personal development programs to enhance the skills and personal traits of employees in line with adopting green policies.
- Use modern educational technologies to increase employee knowledge about sustainable human resource management methods.
- Develop a sustainability charter or statement emphasizing green values and social responsibility.
- Promote an organizational culture supporting sustainability through internal communication programs and active employee participation in environmental projects.
- Review management policies and processes to align with international green standards.
- Implement a green management system that includes optimal resource use, reduced paper consumption, and improved digital processes.
- Establish efficient monitoring systems to evaluate the adherence to environmental standards and objectives.
- Develop environmentally friendly banking products and services, such as green loans or investments in sustainable projects

Keywords: productivity, green human resources management, Tose'e Ta'avon bank, Grounded Theory

مقاله در دست انتشار

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 (نویسنده مسئول)

Rangriz@khu.ac.ir

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

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 بخشی 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.

کلیدواژه: بهره‌وری - مدیریت منابع انسانی سبز - بانک توسعه تعاون - نظریه داده بنیاد

۱- 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. ازسویی 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 کارمندانی 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

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

طولانی‌تری تضمین می‌کند (یانگ و همکاران^۱، ۲۰۱۹). 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^۲، ۲۰۱۲).

بانک توسعه تعاون به عنوان 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 به عنوان 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 به عنوان 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، سرمایه گذاری کرده و انگیزه‌های لازم را در سرمایه‌های انسانی خود به وجود آورده‌اند.

وقتی صحبت از بهره‌وری در یک محیط سازمانی می‌شود، مشارکت کارکنان اغلب به عنوان مولفه‌ای توصیف می‌شود که یک عضو سازمان در دستیابی به اهداف شرکت خود را سهیم بدانند. 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

1 . Yong et al

2 . Wu et al

خارق العاده 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^۱، ۲۰۱۶).

برخی محققان کوشیده‌اند تعاریفی از مدیریت منابع انسانی سبز ارائه دهند. بنا به تعریف رنویک و همکاران^۲ (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 به عنوان 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^۳، 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^۴، ۲۰۱۳)؛ لذا این سیاست‌ها، شیوه‌ها و سیستم‌هایی است که کارمندان سازمان را به سود فردی، اجتماعی، محیط طبیعی و تجارتي سبز می‌رساند (احمد^۵، 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^۶، 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^۷، ۲۰۱۳).

* ابعاد مدیریت منابع انسانی سبز

همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد 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^۷، 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

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

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 مواجهه شدن با محیط زیست. همچنین ارائه خدمات رفاهی دوستدار محیط زیست.

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

بنابراین واضح است که مدیریت منابع انسانی سبز مانیفیستی است که به ایجاد نیروی کار سبز کمک می‌کند تا بتواند فرهنگ سبز را در یک سازمان درک و قدردانی کند. از همین رو برخی مفاهیم کلیدی را می‌توان به‌عنوان زیرمجموعه‌ها و عناصر سازنده‌ی 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 می‌کند. بنا به گفته ورمایر روش‌های استخدام می‌توانند با اطمینان از آشنایی تازه‌واردان با فرهنگ زیست محیطی سازمان و توانایی حفظ ارزش‌های زیست محیطی آن، از مدیریت محیطی موثر حمایت کنند (ورمایر^۱، ۲۰۱۷).

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

ج. **آموزش و توسعه سبز:** تحقیقات و آموزش سبز به سازمان‌ها کمک می‌کند تا مدیران دوستدار محیط زیست را تربیت کنند که بدون هیچ گونه تردیدی می‌توانند به‌راحتی باعث ایجاد پایداری در طول اهداف و برنامه‌های زیست محیطی شوند (احمد، ۲۰۱۵).

د. **جبران خدمات سبز:** از شیوه‌های منابع انسانی سبز می‌توان به تشویق رفتار مسئولانه نیروی کار برای نجات محیط زیست استفاده کرد (چریان و جاکوب^۲، ۲۰۱۲). پاداش و جبران خدمات عمده‌ترین فرایندهای مدیریت منابع انسانی است که از طریق آنها کارکنان برای عملکرد خود پاداش می‌گیرند. احمد (۲۰۱۵) ادعان می‌دارد که می‌توان بر اساس رتبه‌بندی ارزیابی کارمند در مورد صلاحیت‌های رفتاری و فنی، پاداش در نظر گرفت. علاوه بر این، کارمندان می‌توانند به دلیل کارهای برجسته خود در پروژه‌های ویژه و همسو با مدیریت سبز، پاداش دریافت کنند.

۵. روابط کارکنان سبز: در یک سازمان باید فضای کاری مشارکتی ایجاد شود که در آن کارمندان آزاد باشند تا ایده‌های 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^۱ و همکاران، ۲۰۱۰).

پیشینه پژوهش

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 هتل‌های شهر یزد به این نتیجه رسیدند که مدیریت منابع انسانی سبز در تعهد سازمانی کارکنان، توانمندساز فرهنگ سازمانی و رفتار دوستدار محیط زیستی تأثیر مثبت دارد. داده‌های پژوهش تأثیر توانمندساز 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 توانمندساز 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 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 تأمین 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 تأمین سبز و مدیریت زنجیره تأمین سبز بر کسب مزیت رقابتی اثر مثبت و معناداری دارد. همچنین نوجویی سبز رابطه بین مدیریت زنجیره تأمین 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 تسهیل کننده 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) مویید 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، کسب و کار 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؛ بنابر این ضرورت انجام پژوهش حاضر و ارائه راهکارهای عملی و قابل اجرا برای بهره‌وری مدیریت

1 . Soomro et al

2 . Amin

3 . kilu et al

منابع انسانی سبز ایجاد شد. با توجه به موارد بیان شده، سوال اصلی پژوهش حاضر این است که بهره وری مدیریت منابع انسانی سبز در بانک توسعه تعاون از چه الگویی تبعیت می کند؟ 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.

۲. مواد و روش‌ها

این پژوهش از نظر هدف، توسعه ای - کاربردی و از لحاظ جمع آوری 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 مداخله گر، 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 جمع آوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با خبرگان و از روش نمونه گیری 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 نمونه گیری تا حصول اشباع نظری ادامه یافت و در نهایت ۱۵ مصاحبه صورت گرفت، چرا که در نمونه گیری نظری، انتخاب افراد نمونه به گونه ای 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 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 (جیبی و جلال نیا، ۱۴۰۱).

روایی و پایایی داده‌های کیفی. پایایی به سازگاری یافته‌های پژوهش اطلاق می‌شود. در بررسی پایایی مصاحبه، مرحله‌ای 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).

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

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 توافقی‌ها	تعداد عدم توافقی‌ها	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 انتقال‌پذیری 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 پژوهشی (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۳)

۳. یافته های تحقیق

داده های 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 می کند. شرایط علی معمولاً رویدادها و وقایعی هستند که بر پدیده ها اثر می گذارند (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶). در این پژوهش مقوله خرد شناسایی شده بر اساس کدهای باز مصاحبه ها آگاهی های زیست محیطی، آشنایی با استانداردهای سبز، مسئولیت پذیری، خلاقیت و نوآوری، فناوری های سبز، مشارکت کارکنان، فرهنگ محیط زیستی، آموزش و برنامه های توسعه مداوم، سیاست های منابع انسانی سبز، فرآیندهای مدیریتی پایدار، تعامل با سازمان های غیردولتی و جامعه مدنی، تشویق به فعالیت های زیست محیطی، تقویت روحیه همکاری اجتماعی است که این سیزده مقوله خرد در شش مقوله کلان با عنوان دانش حرفه ای، ویژگی های شخصی، فرهنگ سازمانی حامی پایداری، سیاست ها و فرآیندهای مدیریتی سبز، تعهد به مسئولیت اجتماعی و تعامل با ذینفعان و جوامع را تشکیل می دهند. 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	مقوله ها (کدهای محوری)	کدهای باز	نمونه کدهای مصاحبه
-------------------------	---------------------------	-----------	-----------------------

P2, P3, P9, P10, P11, P12, P13, P15	دانش، معلومات، آگاهی از تأثیرات مالی و زیست محیطی تصمیمات	آگاهی‌های زیست محیطی	دانش حرفه‌ای
P4, P7, P8	انجام امور به صورت سیستمی و پیروی از استانداردها	آشنایی با استانداردهای سبز	
P3, P10, P13, P14, P15	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	مسئولیت‌پذیری	ویژگی‌های شخصی
P1, P14, P8, P12	نوآوری در تفکر و حرکت سبز، تشویق به نوآوری و تفکر سبز، اهمیت به نوآوری در تفکر و حرکت سبز	خلاقیت و نوآوری	
P1, P2, P4, P5 P6, P9, P10, P13 P15	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	فناوری‌های سبز	فرهنگ سازمانی حامی پایداری
P7, P11, P12	مشارکت کارکنان، تشکیل کمیته‌های سبز و پیشنهاد ایده‌های جدی	مشارکت کارکنان	
P9, P11, P13, P15	وجود فرهنگ تبعیت و اقتدار مدیران، حمایت سازمان از برنامه‌های سبز، فرهنگ سازمانی مبتنی بر مدیریت منابع انسانی سبز	فرهنگ محیط‌زیستی	
P1, P4, P7, P8, P9, P10, P14, P15	آموزش فعالیت‌های سبز به کارکنان، توانمندسازی، آموزش فردی و سازمانی، آموزش های غیر حضورى جهت رشد نیروی انسانی، برگزاری ویدئو کنفرانس و جلسات مجازی	آموزش و برنامه‌های توسعه مداوم	
P1, P3, P5, P7, P8, P10, P11, P15	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	سیاست‌های منابع انسانی سبز	سیاست‌ها و فرآیندهای مدیریتی سبز
P1, P2, P5, P6, P12	کاهش مصرف انرژی، کاهش رفت و آمد مشتریان و به طبع آن کاهش ترافیک، مصرف بهینه انرژی و آب، حذف فیزیکی گزارشات، نامه ها و درخواست های کاغذی، استفاده بهینه از منابع	فرآیندهای مدیریتی پایدار	
P1, P3, P13, P14, P15	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	تعامل با سازمان‌های غیردولتی و جامعه مدنی	تعهد به مسئولیت اجتماعی

P2, P4, P6, P7, P11	آسایش و رفاه بیشتر مشتریان و سهولت در دسترسی به خدمات غیرحضوری، ترغیب مشتریان به استفاده از خدمات الکترونیکی غیر حضوری	تشویق به فعالیتهای زیست محیطی	
P8, P9, P10, P12, P13	تبلیغات در رسانه‌های عمومی، توسعه ارتباط با سازمانهای مربوطه و توسعه فرهنگ مدیریت منابع انسانی سبز از طریق آموزش عمومی و خانواده	تقویت روحیه همکاری اجتماعی	تعامل با ذینفعان و جوامع

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 استراوسی 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

P7, P8, P12	شفافیت در فرآیندهای استخدامی و مدیریتی، تدوین قوانین عادلانه	افزایش شفافیت و اعتماد	شرایط فناورانه
P2, P3, P5, P6, P7, P9, P12, P14, P15	کاهش ترافیک و آلودگی و هدر رفت منابع، کاهش استفاده از کاغذ در امور بانکی، کاهش مصرف انرژی و سوخت	بهبود کاهش مصرف منابع	
P4, P7, P8, P10, P14	کمک به افزایش دقت و کاهش خطاهای انسانی، صرفه جویی در زمان و هزینه مشتریان و کارکنان	افزایش دسترسی و بهره‌وری	

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 خُرد 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 خُرد، 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،	P1, P2, P6, P7, P11, P14
	ارتباطات داخلی	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و تدوین اهداف و برنامه‌ها، 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 خُردی 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
	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 پابندی به اهداف سازمانی، تبلیغات	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P9, P11, P12, P13, P14, P15
تسهیل در پیاده‌سازی و نظارت بر سیاست‌های سبز	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,
	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
مدیریت فرهنگ سازمانی	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
	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 انجام 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 خُرد در این بخش شناسایی شده بود که شامل افزایش انگیزش و رضایت شغلی، افزایش آگاهی و تعهد به محیط

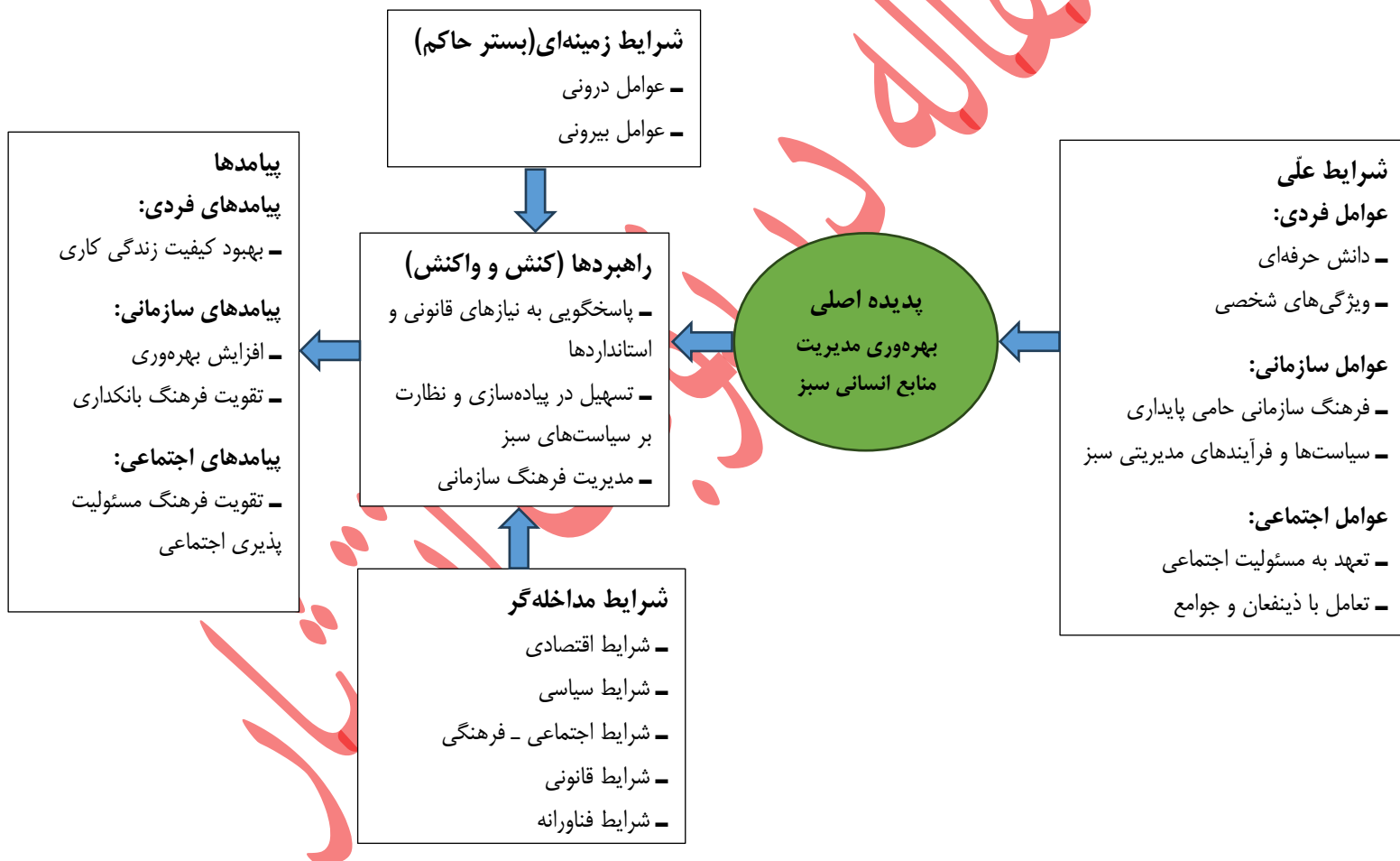
زیست، پایداری مالی و کاهش هزینه‌ها، کارایی و اثربخشی، تقویت برند بانک، ارتقاء فرهنگ بانکداری، تقویت مسئولیت اجتماعی بانکداری و اجتماعی و تاثیر مثبت بر رفاه اجتماعی است. این ۸ مقوله خرد با رویکرد استقرایی چهار مقوله کلان را تشکیل داده‌اند که شامل بهبود کیفیت زندگی کاری، افزایش بهره‌وری، تقویت فرهنگ بانکداری 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 رفاه و افزایش عملکرد سبز، حس رضایت ناشی از کمک به حفظ محیط زیست در افراد	P1, P3, P4, P7, P8, P9, P11, P13, P14
	افزایش آگاهی و تعهد به محیط زیست	افزایش آگاهی نسبت به محیط زیست، تقویت فرهنگ سبز، تعهد به اصول سبز	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	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 محیط‌زیست	P1, P2, P3, P5, P6, P7, P8, P12

P1, P3, P6, P14	حفظ منابع کشور و صرفه جویی در مصرف انرژی و سوخت توسط آحاد جامعه، کمک به حفظ محیط زیست	تقویت مسئولیت اجتماعی بانکداری و اجتماعی	تقویت فرهنگ مسئولیت پذیری اجتماعی
P4, P13, P15	افزایش رفاه اجتماعی، بهتر شدن کیفیت زندگی اجتماعی	تأثیر مثبت بر رفاه اجتماعی	

کدگذاری محوری و گزینشی. بعد از کدگذاری باز، کدگذاری محوری صورت گرفت که در آن مقوله های جدا از هم در چارچوبی معنادار کنار یکدیگر قرار گرفتند و روابط میان آنها، به ویژه رابطه مقوله محوری با سایر مقوله ها، 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 می شود (استراوس و کوربین^۱، ۱۹۹۸).



شکل ۲. کدگذاری محوری بر اساس الگو

الگوی کدگذاری بهره‌وری مدیریت منابع انسانی سبز حاصل از یافته‌های پژوهش

۴. بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی بهره‌وری مدیریت منابع انسانی سبز در بانک توسعه تعاون انجام شد و بر اساس نتایج به دست آمده از تحلیل داده‌های مصاحبه‌های عمیق با خبرگان، الگوی نهایی تدوین شد. این الگو به عنوان چارچوبی جامع، مجموعه‌ای از عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی سبز را شناسایی کرده است که شامل 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 مؤثر می‌باشد.

پیامدهای کلیدی این الگو بهبود کیفیت زندگی کاری، افزایش بهره‌وری و تقویت فرهنگ بانکداری و مسئولیت‌پذیری اجتماعی است که می‌تواند به صنعت بانکداری کمک کند تا در مسیر پایداری و تحقق اهداف زیست‌محیطی خود گام بردارد. اجرای موفقیت‌آمیز این الگو مستلزم توجه به بسترهای فرهنگی و اجتماعی و همچنین هم‌راستایی سیاست‌ها و فرآیندهای مدیریتی با استانداردهای سبز است.

یافته‌ها و نتایج پژوهش حاضر با پژوهش‌های صاحب نظران خارجی هم چون 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)، رنویچ و همکاران (۲۰۱۳)، جکسون و همکاران (۲۰۱۱)، و جابور و سنتوس (۲۰۰۸)، و نویسندگان داخلی هم چون اکبری و شایق (۱۴۰۲)، مظاهری تهرانی و همکاران (۱۴۰۱)، قاسمی رام و همکاران (۱۴۰۱)، سبک رو و همکاران (۱۴۰۱)، شیردل و همکاران (۱۴۰۱)، شاهنوشی و عبدالهی (۱۳۹۷)، مطابقت دارد.

پیشنهادهای کاربردی

بر اساس نتایج پژوهش و الگوی تدوین‌شده، می‌توان پیشنهادات کاربردی زیر را برای بانک توسعه تعاون ارائه داد. اجرای این پیشنهادات می‌تواند به بانک توسعه تعاون کمک کند تا به یک سازمان پیشرو در حوزه پایداری و مسئولیت اجتماعی تبدیل شود و در عین حال بهره‌وری منابع انسانی و رضایت ذینفعان را ارتقا دهد.

- برگزاری دوره‌های آموزشی متمرکز بر مفاهیم پایداری، مدیریت منابع انسانی سبز و مسئولیت اجتماعی.
- طراحی برنامه‌های توسعه فردی برای ارتقای مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصی کارکنان در راستای پذیرش سیاست‌های سبز.
- استفاده از تکنولوژی‌های آموزشی مدرن برای افزایش دانش کارکنان درباره روش‌های پایدار مدیریت منابع انسانی.
- تدوین منشور یا بیانیه پایداری که بر ارزش‌های سبز و مسئولیت‌پذیری اجتماعی تأکید کند.
- ایجاد سازوکارهایی برای تشویق رفتارهای سازگار با محیط زیست، مانند پاداش‌دهی به ایده‌های نوآورانه در راستای پایداری.

- ترویج فرهنگ سازمانی حامی پایداری از طریق برنامه‌های ارتباطی داخلی و مشارکت فعال کارکنان در طرح‌های زیست‌محیطی.
- بازنگری در سیاست‌ها و فرآیندهای مدیریتی برای هم‌راستا شدن با استانداردهای سبز بین‌المللی.
- پیاده‌سازی نظام مدیریت سبز که شامل استفاده بهینه از منابع، کاهش مصرف کاغذ، و بهبود فرآیندهای دیجیتالی است.
- اطلاع‌رسانی شفاف درباره اقدامات بانک در زمینه پایداری به مشتریان و جامعه.
- ایجاد سیستم‌های نظارتی کارآمد برای ارزیابی میزان رعایت استانداردها و اهداف زیست‌محیطی.
- توسعه محصولات و خدمات بانکی سازگار با محیط زیست مانند وام‌های سبز یا سرمایه‌گذاری در پروژه‌های پایدار.
- ارائه تخفیف یا امتیازات ویژه به مشتریانی که در پروژه‌های زیست‌محیطی و اجتماعی مشارکت می‌کنند.
- طراحی سیستم‌های ارزیابی برای سنجش تأثیر سیاست‌های سبز بر بهره‌وری و عملکرد بانک.

پیشنهادهای تحقیقات آتی

- در راستای نتایج پژوهش حاضر و برای بررسی عمیق‌تر مفاهیم شناسایی شده، برای تحقیقات آینده به صورت زیر پیشنهاداتی ارائه می‌شود:
- پیشنهاد می‌شود که در تحقیقات آینده با تمرکز بر ارزیابی کمی نتایج اجرای این الگو در بانک‌های دیگر، میزان اثرگذاری آن را بر شاخص‌های بهره‌وری و پایداری به طور دقیق‌تری بررسی کنند.
 - پیشنهاد می‌شود تحقیقات طولی انجام شود تا اثرات بلندمدت سیاست‌ها و فرآیندهای مدیریتی سبز بر بهره‌وری منابع انسانی و پیامدهای زیست‌محیطی بررسی شود.
 - پیشنهاد می‌شود تحقیقات آینده به بررسی برنامه‌ها و استراتژی‌های نوآورانه برای ایجاد و تقویت فرهنگ سازمانی حامی پایداری در بانک‌ها و سازمان‌های دیگر بپردازند.
 - پیشنهاد می‌شود تحقیقاتی مشابه با تمرکز بر صنایع دیگری نظیر صنعت نفت و گاز، صنایع خودروسازی یا صنایع فناوری اطلاعات انجام شود تا قابلیت تعمیم الگوی بهره‌وری منابع انسانی سبز در صنایع گوناگون بررسی شود.
 - برای توسعه بیشتر یافته‌های تحقیق، انجام مطالعات تطبیقی میان بانک‌های ایرانی و بانک‌های سایر کشورها پیشنهاد می‌شود تا تفاوت‌ها و شباهت‌های فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی در تأثیرگذاری عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی سبز شناسایی شود.

۵. منابع

- اکبری، پیمان؛ شایق، مصطفی. (۱۴۰۲). تحلیل تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز و مسئولیت اجتماعی شرکت بر عملکرد پایدار با نقش میانجی رفتار شهروندی محیطزیست محور. مطالعات مدیریت توسعه سبز، سال ۲، ش ۲، صص ۴۱-۶۶. [10.22077/jgmd.2023.6079.1017](https://doi.org/10.22077/jgmd.2023.6079.1017)
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی؛ آذر، عادل. (۱۳۸۳). روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. انتشارات صفار.
- دانایی فرد، حسن؛ سیدمجتبی، امامی. (۱۳۸۶). استراتژی‌های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه پردازی داده بنیاد. اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت) ۹۷-۹۹، (۲) ۱. [10.30497/smt.2007.104](https://doi.org/10.30497/smt.2007.104)
- رنگریز، حسن؛ کریم، محمدحسین. (۱۴۰۳). طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان امور مالیاتی کشور. مطالعات مدیریت توسعه سبز. [10.22077/jgdms.2024.7449.1109](https://doi.org/10.22077/jgdms.2024.7449.1109)
- رنگریز، حسن. (۱۳۹۹). مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی. انتشارات دانشگاه خوارزمی.
- 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>
- هاشم‌زاده خوراسگانی، غلامرضا؛ علیرضایی، ابوتراب؛ میهن‌پرست، امیررضا. (۱۳۹۷). تأثیر مدیریت کیفیت جامع بر بهره‌وری سبز (مورد مطالعه: شرکت صنایع ریخته‌گری ایران). مدیریت بهره‌وری، سال ۱۲، ش ۴۶، صص ۹۷-۱۲۹. [20.1001.1.27169979.1397.12.3.4.2](https://doi.org/10.1001.1.27169979.1397.12.3.4.2)
- مظاهری تهرانی، مینا؛ الوانی، سیدمهدی؛ واعظی، رضا؛ زاهدی، شمس‌السادات؛ قربانی‌زاده، وجه‌الله. (۱۴۰۱). «الگوی مدیریت سبز برای سازمان‌های دولتی ایران». فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ۱۷، ش ۶۸، صص ۱-۴۳. https://journal.iams.ir/article_389.html
- نصیرزاده، مه‌ژده؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ امیرنژاد، قنبر؛ مکوندی، فواد؛ کرراهی 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، سال ۱۳، ش ۵۰، صص ۱۷۲-۱۵۱. <http://iieshrm.ir/article-1-1283-fa.html>
- 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), 1030817. <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>
- Akdeniz, A. (2023). Towards sustainable human resource management: Linking green human resource management activities with ISO Sage Open standards, 13 (3), DOI: 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, 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 and Strategy*, 33(1), 44. <https://www.proquest.com/trade-journals/sierra-nevada-brewing-companys-thirty-year/docview/224586127/se-2>
- Chang, CH, & Chen, YS (2012). Determinants of Green Intellectual Capital Management Decision, 50 (1), 74-94. <https://doi.org/10.1108/00251741211194886>
- Cherian, J, Jacob, J (2012) Greenmarketing: a study of consumers' attitude towards environment friendly products. *Asian social science* 8(12): 117. doi:10.5539/ass.v8n12p117
- Kalechi, E., & Jemielu, I. (2021). The effect of human resource management practices on the productivity of the bank 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). <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*, July 16-20, 2020, USA (pp. 163-170). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-51369-6_22

- Marhatta, S., & Adhikari, S. (2013). Green HRM and sustainability. *International eJournal Of Ongoing Research in Management & IT. International Electronic Journal of Continuous Research in Management and Information Technology*. DOI: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>
- Pavitra Mishra, (2017) "Green human resource management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 25 Issue: 5, pp.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, 118595. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118595>
- Mustafa, K., Hussain, M.B., Ahmad, F., Ejaz, F., Khan, HGA, and Donai, A. (2023). Green human resource management practices to achieve green competitive advantage: A moderated mediation model *Hellion*, 9 (11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21830>
- Parida, R., Katiyar, R., and Rajans, K. (2023). Identify and analyze critical barriers to achieving sustainable development in India. *Journal of Modeling in Management*, 18 (3), 727-755. DOI [10.1108/JM2-11-2020-0288](https://doi.org/10.1108/JM2-11-2020-0288)
- Renwick, D. W., 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., & 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 AK (۲۰۲۰) Overview of green business practices within the Bangladeshi RMG industry: competi-tiveness and sustainable development perspective. *Environ Sci Pollut Res* 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, MM, Wang, Y., Tonio, RA, Aripkhanova, K., & Ansari, MI (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, J. Jia, Green human resource management practices: scale development and validity, *Asia Pacific, J. Hum. Resour.* 56 (2017) 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, John, Dunn, Steve, Forman, Howard. (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., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C. J., Sehnem, S., & Mani, V. (2019). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Business Strategy and the Environment*, 29, 1–17. <https://doi.org/10.1002/bse.2359>.

In Persian:

- Akbari, Payman; Shaik, Mustafa. (1402). 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*, Year 2, Issue 2, pp. 41-66. [10.22077/JGMD.2023.6079.1017](https://doi.org/10.22077/JGMD.2023.6079.1017) (In Persian)
- Danaeifard, Hassan; Alvani, Seyyed Mehdi; Azar, Adel. (2004). *Qualitative Research Methodology in Management: A Comprehensive Approach*. Saffar Publications. [10.30497/smt.2007.104](https://doi.org/10.30497/smt.2007.104) (In Persian)

Danaeifard, Hassan; Siddmjatbi, Emami. (1386). *Qualitative research strategies: a reflection on data base theorizing. Strategic Management Thought (Management Thought)* 69-97, (2) 1. (In Persian)

Rangriz, Hassan; Karim, Mohammad Hossein. (1403). *Designing a model of green human resources management in the country's tax affairs organization. Green development management studies.* [10.22077/JGDMS.2024.7449.1109](https://doi.org/10.22077/JGDMS.2024.7449.1109) (In Persian)

Rangriz, Hassan. (2019). *Manpower productivity management. Kharazmi University Publications.* (In Persian)

Qaitani, Salman (1400). *The effect of green human resources management on improving productivity (case study: regions and organizations affiliated to Tehran Municipality).* <https://ganj.irandoc.ac.ir/#/articles/e63e18c588956cfb3b65001727cc2d04> (In Persian)

Hashemzadeh Khorasgani, Gholamreza; Alirezai, Abu Torab; Patriot, Amirreza (2017). *The effect of total quality management on green productivity (case study: Iran Foundry Industries Company).* *Productivity Management*, Year 12, No. 46, pp. 97-129. [20.1001.1.27169979.1397.12.3.4.2](https://doi.org/10.1001.1.27169979.1397.12.3.4.2) (In Persian)

Mazaheri Tehrani, Mina; Elwani, Seyed Mehdi; Vaezi, Reza; Zahedi, Shams al-Sadat; Ghorbanzadeh, Vajehullah (1401). *"Green management model for Iranian government organizations". Iranian Management Sciences Quarterly*, Year 17, No. 68, pp. 1-43. https://journal.iams.ir/article_389.html (In Persian)

Nasirzadeh, Majdeh; Memarzadeh Tehran, Gholamreza; Amirnjad, Qanbar; Makundi, Fouad; Kerrahi Moghadam, Siros (1400). *Designing a green human resources management model in Iran's government organizations (case study: headquarters of the Iranian Ministry of Oil). Strategic Studies in Oil and Energy Industry*, Year 13, No. 50, 151-172. <http://iieshrm.ir/article-1-1283-fa.html> (In Persian)

چکیده

مقدمه

در دهه‌های اخیر، دگرگونی‌های زیست‌محیطی، تغییرات آب‌وهوایی، و کاهش منابع طبیعی، نگرانی‌های جدی در سطح جهانی ایجاد کرده است. عواملی مانند افزایش جمعیت، رشد تولیدات صنعتی و استفاده بی‌رویه از منابع خام، موجب تشدید بحران‌های زیست‌محیطی از جمله گرمایش زمین شده‌اند. این چالش‌ها دولت‌ها و سازمان‌های بین‌المللی را به تصویب مقررات زیست‌محیطی مانند پروتکل کیوتو و کنوانسیون مونترال واداشته‌اند. در این راستا، سازمان‌ها برای کاهش اثرات زیست‌محیطی خود نیازمند برقراری تعادل میان فناوری، الزامات رفتاری و عملکرد محیط‌زیستی هستند. اجرای شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز به‌عنوان یکی از راهکارهای کلیدی در این زمینه مطرح است. این رویکرد شامل فرآیندهایی همچون استخدام سبز، مدیریت عملکرد سبز، آموزش و توسعه سبز، مشارکت کارکنان در فعالیت‌های محیط‌زیستی و سیستم‌های پاداش‌دهی سبز می‌شود. این اقدامات نه تنها به حفظ محیط‌زیست کمک می‌کند، بلکه موجب افزایش بهره‌وری، بهبود عملکرد سازمانی، و کاهش هزینه‌های تولید می‌شود.

در صنعت بانکداری ایران، بانک توسعه تعاون به‌عنوان یکی از نهادهای مهم اقتصادی، می‌تواند نقش مؤثری در ترویج مدیریت سبز ایفا کند. این بانک که مأموریت حمایت از بنگاه‌های کوچک و متوسط و تأمین مالی فعالیت‌های تولیدی را بر عهده دارد، از پتانسیل بالایی برای نهادینه‌سازی اصول مدیریت منابع انسانی سبز برخوردار است. با این حال، چالش‌هایی مانند نبود سازوکارهای ارزیابی عملکرد زیست‌محیطی کارکنان، ضعف در نهادینه‌سازی فرهنگ سبز، و بهره‌برداری ناکافی از ظرفیت نیروی انسانی سبز، توانایی بانک را در دستیابی به اهداف محیط‌زیستی محدود کرده است. افزون بر این، الزامات قانونی و فشارهای اجتماعی برای پیاده‌سازی سیاست‌های سبز، بانک را ملزم می‌کند تا مدل‌های جامعی برای مدیریت منابع انسانی سبز توسعه دهد. مدل‌هایی که با تمرکز بر جذب نیروهای متعهد به اصول زیست‌محیطی، آموزش‌های مستمر، ارزیابی عملکرد سبز و ایجاد سیستم‌های انگیزشی، بتوانند بهره‌وری سازمانی را افزایش دهند و اثرات زیست‌محیطی فعالیت‌های بانک را کاهش دهند. این پژوهش با هدف شناسایی عوامل کلیدی تأثیرگذار بر بهره‌وری مدیریت منابع انسانی سبز در بانک توسعه تعاون انجام می‌شود و در پی ارائه الگویی جامع است که بتواند به بهبود عملکرد زیست‌محیطی و ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی بانک کمک کند. چنین الگویی می‌تواند نقش بانک را در تحقق اهداف پایداری محیط‌زیست و توسعه اقتصادی و اجتماعی کشور تقویت کند.

روش‌شناسی:

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 داده‌بنیاد با «رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین» استفاده شده است. بر اساس این نظریه و رهیافت نظام‌مند 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 تجزیه و تحلیل داده‌ها از سه نوع کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده گردید. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان بانک (مدیران و کارشناسان در سطوح ستادی و صفی بانک توسعه تعاون) بودند و نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت که در نهایت ۱۵ مصاحبه انجام شد. برای ارزیابی اعتبار مصاحبه‌ها از سه معیار اعتبار، قابلیت انتقال و پایایی استفاده شد.

یافته‌ها:

داده‌های تحقیق با استفاده از سه نوع کدگذاری: باز، محوری و انتخابی بررسی و تحلیل شدند و بر اساس مصاحبه‌های انجام‌شده، ۱۴۰ کد باز استخراج شد. پس از کدگذاری باز، کدگذاری محوری انجام شد که در آن دسته‌بندی‌های مختلف در چارچوب معناداری کنار یکدیگر قرار گرفتند و در نتیجه، ۴۴ کد محوری به دست آمد که این کدها در دسته‌های اصلی به عنوان دسته‌های انتخابی در قالب الگوی پژوهش تدوین شدند. این الگو به‌عنوان چارچوبی جامع، مجموعه‌ای از عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی سبز را شناسایی کرده است که در شش مولفه شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، پدیده اصلی، راهبردها (کنش و واکنش‌ها)، و پیامدها در مورد تحلیل قرار گرفتند. از سوی دیگر، در خصوص شرایط علی و پیامدها، مقوله‌ها در سطح فردی، سازمانی و اجتماعی مورد تأکید و تحلیل قرار گرفتند.

بحث و نتیجه گیری:

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی بهره‌وری مدیریت منابع انسانی سبز در بانک توسعه تعاون انجام شد. براساس نتایج به دست آمده، پیامدهای کلیدی این الگو بهبود کیفیت زندگی کاری، افزایش بهره‌وری و تقویت فرهنگ بانکداری و مسئولیت‌پذیری اجتماعی است که می‌تواند به صنعت بانکداری کمک کند تا در مسیر پایداری و تحقق اهداف زیست‌محیطی خود گام بردارند. اجرای موفقیت‌آمیز این الگو مستلزم توجه به بسترهای فرهنگی و اجتماعی و همچنین هم‌راستایی سیاست‌ها و فرآیندهای مدیریتی با استانداردهای سبز است.

یافته‌ها و نتایج پژوهش حاضر با پژوهش‌های صاحب نظران خارجی هم چون 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)، رنویچ و همکاران (۲۰۱۳)، جکسون و همکاران (۲۰۱۱)، و جابور و ستوس (۲۰۰۸)، و نویسندگان داخلی هم چون اکبری و شایق (۱۴۰۲)، مظاهری تهرانی و همکاران (۱۴۰۱)، قاسمی رام و همکاران (۱۴۰۱)، سبک رو و همکاران (۱۴۰۱)، شیردل و همکاران (۱۴۰۱)، شاهنوشی و عبدالهی (۱۳۹۷)، مطابقت دارد.

پیشنهادهای کاربردی

بر اساس نتایج پژوهش و الگوی تدوین‌شده، می‌توان پیشنهادات کاربردی زیر را برای بانک توسعه تعاون ارائه داد. اجرای این پیشنهادات می‌تواند به بانک توسعه تعاون کمک کند تا به یک سازمان پیشرو در حوزه پایداری و مسئولیت اجتماعی تبدیل شود و در عین حال بهره‌وری منابع انسانی و رضایت ذینفعان را ارتقا دهد.

- طراحی برنامه‌های توسعه فردی برای ارتقای مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصی کارکنان در راستای پذیرش سیاست‌های سبز.
- استفاده از تکنولوژی‌های آموزشی مدرن برای افزایش دانش کارکنان درباره روش‌های پایدار مدیریت منابع انسانی.
- تدوین منشور یا بیانیه پایداری که بر ارزش‌های سبز و مسئولیت‌پذیری اجتماعی تأکید کند.
- ترویج فرهنگ سازمانی حامی پایداری از طریق برنامه‌های ارتباطی داخلی و مشارکت فعال کارکنان در طرح‌های زیست‌محیطی.
- بازنگری در سیاست‌ها و فرآیندهای مدیریتی برای هم‌راستا شدن با استانداردهای سبز بین‌المللی.
- پیاده‌سازی نظام مدیریت سبز که شامل استفاده بهینه از منابع، کاهش مصرف کاغذ، و بهبود فرآیندهای دیجیتال است.
- ایجاد سیستم‌های نظارتی کارآمد برای ارزیابی میزان رعایت استانداردها و اهداف زیست‌محیطی.

- توسعه محصولات و خدمات بانکی سازگار با محیط زیست مانند وام‌های سبز یا سرمایه‌گذاری در پروژه‌های پایدار.

مقاله در دست انتشار